المستشار الموثوق

«هذا الكتاب رائع وعملي. ومن المفارقة أن تكون الثقة في عالمنا الذي جُنّ جنونه، هي الآن أهم مما كانت عليه في أي وقت مضى

ـ توم بيترز TOM PETERS، مؤلف كتاب الخدمة المهنية 50

ديفيد مايستر

تشارلز غرين

روبرت كالفورد

تعريب: د. خضر الأحمد

مكتبة العبيكان

المستشار الموثوق

ديفيد مايستر تشارلز غرين روبرت كالفورد

تعريب

د. خضر الأحمد

مكتبة العبيكان

Original title:
THE TRUSTED ADVISOR

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ ـ 2002م
ISBN 9960-40-137-5

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مايستر، ديفيد هـ.
المستشار الموثوق / ديفيد هـ. مايستر، تشارلز هـ. غرين، وروبرت م. كالفورد
تعريب: خضر الأحمد
328 ص، 17 × 24 سم
ردمك: ISBN 9960-40-137-5
1 ـ إدارة الأعمال 2 ـ إدارة الأفراد
أ ـ الأحمد، خضر (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 658,4 22 ـ 5178 رقم الإيداع: 22 ـ 5178
ردمك: ISBN 9960-40-137-5

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المحتوى

القسم الثالث

وضع الثقة موضع التطبيق

تقديـــم

يعود السبب في تأليفنا لهذا الكتاب إلى أننا، في سياق سيرتنا الوظيفية كمستشارين consultants في مجالنا، وكناصحين advisors لأصحاب مهن في مجالات أخرى (طوال ما مجموعه خمسون سنة موزعة على ثلاثتنا)، وقعنا في كلّ غلطة أوردناها في هذا الكتاب، وتجاوزنا كل نصيحة مسداة فيه. وأياً كانت الحكمة التي يحويها هذا الكتاب بين دفتيه، فإننا لم نتعلمها إلاّ بعد سلوك طريق مليء بالأشواك.

لقد استفدنا، أيضاً، من التعليم الذي تلقيناه في المؤسسات العلمية، لكنه لم يكن ليهيئنا، في العالم الواقعي، لتقديم الخدمات لزبائننا بطريقة فعّالة. وعلى طول الطريق الذي قطعناه، تعلّمنا أنه كي يصبح المرء ناصحاً جيداً، فإنه بحاجة إلى أكثر من أن يكون لديه نصيحة جيدة يقدمها. وفي الحقيقة، ثمة مهارات إضافية عليه إتقانها لا يستطيع أحد أن يعلمه إياها، وهي عوامل أساسية في نجاحه.

والأهم من هذا، فقد عرفنا أنه لن تتاح لك الفرصة للحصول على مهارات استشارية قبل أن تتمكن من الحصول على شخص يوليك قدراً كافياً من الثقة ليشركك في تعرّف مشكلات هذه المهارات. هذا شيء لم يقم أحد بتعليمنا كيف يمكن فعله، لكنْ تعيّن علينا تعلّمه، بطريقة أو بأخرى.

وطوال عدة سنوات، كان روبرت كالفورد Robert Galford وتشارلز غرين Charlie Green يشرفان على ورش عمل، وندوات seminars، وبرامج تدريبية لبعض أَشْهَر الشركات المهنية، وكان لقب كل منهما «الناصح

الموثوق» The Trusted Advisor. وفي تلك الأثناء، كان ديفيد مايستر David Maister يقدّم استشارات ويكتب مقالات عن إتقان امتهان الحِرَف professionalism، وتقديم النصائح، والعلاقات بالزبائن، ومواضيع أخرى. وقد تلاقينا حين شاركنا نحن الثلاثة في مؤتمر واحد، وأدركنا أن لدى كل منا، بمعزل عن غيره، جزءاً من عمل واحد شامل ومتكامل. ونحن نعتقد أننا نملك معاً، صورة متكاملة يمكننا تقديمها لهذا العمل.

تتلخص فكرة هذا الكتاب في أن مفتاح النجاح المهني ليس مجرد التمكّن التقني للمرء من تخصصه فحسب (وهذا شيء أساسي بالطبع)، وإنما أيضاً القدرة على العمل مع الزبائن بطريقة تجعلك تكسب ثقتهم.

ومن ثم فإننا نتوجه بهذا الكتاب إلى كلّ الذين سيعملون في المستقبل كناصحين، وإلى الناصحين الحاليين الذين يسعون إلى طبع علاقاتهم في العمل بطابع الثقة. وقد كتبناه غالباً للأفراد الذين يعملون في المهن المتعلقة بتقديم النصائح إلى: المستشارين، والمحاسبين، والقانونيين، والمهندسين، وموظفي العلاقات العامة، ومندوبي شركات التأمين، والعاملين في البنوك الاستثمارية، وغيرهم. وقد وجهنا كتابنا إلى أولاء الناس بالذات، لأن هذا هو عالمنا الذي نعرفه.

ومع ذلك، فإننا نأمل بأن يستفيد من هذا الكتاب المهنيون العاملون في الاتحادات ومنظمات أخرى، والذين لهم أيضاً زبائن ومشاريع.

الثقة تحدث بين فردين. ومن الممكن، بالطبع، أن تحدث داخل منظمات، وضمن فِرقٍ ومجموعات أخرى. لكننا فضّلنا في هذا الكتاب أن نركز على السِمَةِ الرئيسية للثقة التي تحدث بين فردين: الناصح الذي يؤدي خدمةً، والزبون الذي يتلقاها.

ويبذل المهنيون الطموحون طاقة هائلة ابتغاء تحسين مهاراتهم في أعمالهم، ومن ضمنها شحذ خبراتهم الذاتية، وتوسيع دائرة معرفتهم، واستعمال الكومبيوترات والتجهيزات المرتبطة بوسائط الاتصال، وهذا كله

يتطلب بذل جهود مضنية. بيد أنهم نادراً ما يولون بناء علاقاتِ الثقةِ بزبائنهم قسطاً كافياً من تفكيرهم، ثم إن شركاتهم تزوّدهم بالقليل من التوجيه اللازم لبناء هذه العلاقات. ولا يعرف كثير من المهنيين كيف يرعون علاقات الثقة، أو كيف يختبرونها.

ولسوء الحظ، ثمة كثير من الأمارات التي تشير إلى أن هذه الثقة نادرة. ومن الملاحظ أن الزبائن يقومون، على نحو متزايد، بإجراء فحوص مكروسكوبية لفواتير مزوديهم بالبضاعة ولمصروفاتهم، وبالاستفسار عن كيفية تزويد مشاريعهم بالكفاءات اللازمة لها، وعن المدد الزمنية التي تتطلبها المهمات المختلفة في هذه المشاريع. وغالباً ما يستبعد الزبائن المحامين، والمحاسبين، والمستشارين، وغيرهم من المهنيين، من المراحل المبكرة للمناقشات، لأن فهمهم لدور المهني المتخصص محدود جداً. وحتى الشركات التي تقوم بتزويد زبائنها بمنتجاتها مدداً طويلة، فإنها مجبرة على السعي للحصول على زبائن جدد من خلال مسابقات الجمال ونشاطات دعائية أخرى. إن تقديم التقارير المفصلة من قبل المهنيين غالباً ما يكون أمراً مطلوباً كي يتمكن الزبائن من الاطلاع على نشاطهم

تُرى، ما هو التغيير الذي يمثله هذا الموضوع؟ فيما مضى، كان الزبائن يثقون بالمهنيين آلياً، وذلك استناداً إلى حِرَفيتهم العالية. وكان يُفترض فيهم الصفات الحميدة والسمعة الطيبة، وكان العمل يوكَل إليهم على أساس الثقة بعد مجرد عملية مصافحة بالأيدي. لقد وُلِدَتْ وبُنيت الشركات والمؤسسات الضخمة على هذا التوقع الطبيعي للثقة.

ومع أن ذلك العالَم قد ولّى وانقضى، فإن الحاجة إلى الثقة لم تنقرض بعد. وما حل محلها هو ضرورة كسب الثقة (والحفاظ عليها) طوال مدة عمل المهني.

لقد أشرف كل منا على كثير من الندوات وورشات العمل، التي شارك فيها مجموعة واسعة من المهنيين المتخصصين في أنماط مختلفة من

التعاملات مع الزبائن. ومن بين أكثر الأسئلة الشائعة التي كانت تطرح علينا في هذه الاجتماعات ما يلي:

1 . كيف يمكنني الوصول إلى زبائني أكبر عدد ممكن من المرات؟
2 . كيف يمكنني إقناع زبوني بتقديمي إلى آخرين في منظمات أخرى؟
3 . كيف يمكنني زيادة دخلي؟
4 . كيف يمكنني تفادي قيامي بالدور نفسه عدة مرات، ووصفي بأنني متخصص في مجالي الرئيسي دون غيره؟
5 . ما الذي يتعين عليّ عمله كي أكون خبيراً في مجالاتٍ أخرى مرتبطةٍ بتخصصي؟
6 . كيف يمكنني الحصول على زبائن يركزون قدراً أقل من الاهتمام على السعر؟
7 . كيف يمكنني الحصول على زبائن يساومونني بشيء من الإنصاف؟

الأجوبة عن هذه الأسئلة (وأسئلة كثيرة مشابهة) تستند إلى القاعدة نفسها: يجب عليك كسب ثقة زبونك ! وبدون هذا، لا يمكن تحقيق أي من طموحاتك. وتتطلب هذه الأسئلة جميعاً من الزبون إما أن يفعل شيئاً لك، وإما أن يقرر إعطاءك ما تريده.

نحن نعتقد أن كسب الثقة هي عملية يمكن التحكم فيها وتحسينها، دون جعل العلاقة الاستشارية تافهةً أو آلية.

في هذا الكتاب، نقدم فهماً جديداً لأهمية وإمكان بناء علاقات الثقة بالزبائن، ثم نبين كيفية توظيف الثقة في الحصول على سلسلة واسعة من الفوائد. وسنقوم بفحص الثقة باعتبارها عملية، لها بدايات ونهايات، وأنه يمكن تعزيزها أو إبعادها عن الخط السليم، وأنها تتكوّن بمرور الزمن وزيادة الخبرة. سنحلل المركبات الأساسية للثقة، والعملية التي تجعل الثقة تتطور في علاقة ما.

سنكتشف أيضاً القدرات الجوهرية التي يتحلى بها الناصح الموثوق، ونشرح بالتفصيل عملية تطوير الثقة، ونبيّن القدرات التي يتعيّن تطويرها لإنجاز هذه العملية. سنساعدك على تحديد مستوى الثقة في علاقتك الحاليّة، ونوضّح لك كيف يمكن أن تصبح أكثر جدارة بالثقة، وكيف يمكن إظهار هذه الجدارة لزبائنك.

❊ ❊ ❊

كيف تستعمل هذا الكتاب

يبدو المصطلحان ثقة trust وناصح advisor كلمتين صغيرتين، بَيْدَ أنهما، في الواقع، يتضمنان معاني لها عدة مستويات وتعقيدات. وعلى ذلك، فهذا الكتاب يعالج موضوعنا بالنظر إليه من عدة جهات.

الكتاب يشبه ساعة رملية: ففي حين تتسم مواضيعه بالاتساع والتنوع في الجزءين الأول والثالث، فإنها أشد تركيزاً وتكاملاً في جزئه الثاني.

فصول الجزء الأول مليئة بالحكايات، والنوادر، والمقترحات العملية، والإيضاحات، والقصص. وهي مصممة لتحفيزك على أن تفكر في مجموعة من المواضيع والمفاهيم والمهارات، التي يجب على الناصح الموثوق دراستها والاهتمام بها.

وتمثل فصول الجزء الثاني محاولتنا لإعطاء الموضوع بنية محددة، وهي تتسم بمنهجية أكبر في المعالجة.

ويتضمن الجزء الثالث فصولاً تستند إلى الجزءين الأول والثاني، وهو يطبق المفاهيم والتقنيات الواردة فيهما. وتحتوي فصول هذا الجزء على بعض المضامين الجديدة.

وسرعان ما تكتشف أننا نحب استعمال القوائم Lists. فالقوائم لا تنقل المعلومات بإيجاز فحسب، بل إنها أيضاً (كما نأمل) تدعوك إلى القيام بتعديلها بما يتوافق مع تفكيرك الذاتي وخبرتك المتطورة باستمرار.

وبغية مساعدتك، فقد أعدنا في الملحق كتابة جميع القوائم الواردة في الكتاب. وربما تجد أن من المفيد استعمال هذا الملحق بأي من الطرائق الثلاث التالية:

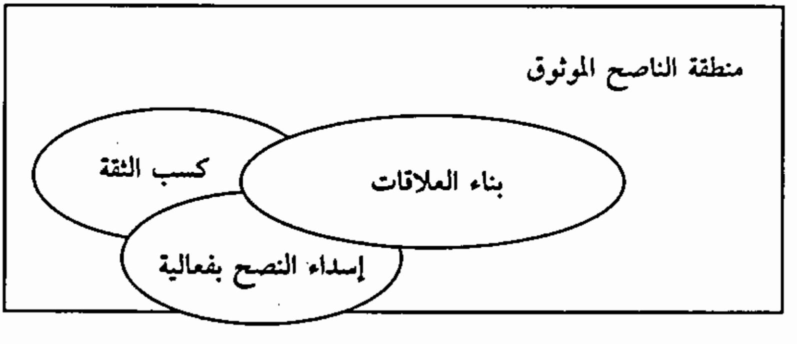
1. ابدأ قراءتك لهذا الكتاب بتصفح الملحق، الذي سيزودك بنكهةٍ لما يحتويه الكتاب، وبالاتجاه الذي ينحو إليه.
2. استعمل القوائم الواردة في الملحق كي تحدد بسرعة موضوعاً يحظى بأهمية خاصة لك، ومن ثم انتقل مباشرة إلى القسم المرتبط به في الكتاب.
3. استعمل الملحق بعد أن تكون أنهيت قراءة الكتاب باعتباره مرجعاً سريعاً جاهزاً (الآن وفي المستقبل)، وعدّل القوائم استناداً إلى خبرتك المتطورة باستمرار.

القسم الأول

وجهات نظر في الثقة

سنبتدئ بإلقاء «نظرة خاطفة» مختصرة عن مواضيع الكتاب، وتحديد ما نعنيه بمصطلح الناصح الموثوق The trusted advisor، واستكشاف الفوائد المتأتية من الناصحين الموثوقين.

بعد ذلك، نركز على ثلاث مهارات أساسية لازمة للناصح الموثوق وهي: (1) كسب الثقة؛ (2) إسداء النصح بفعالية؛ (3) بناء العلاقات.



بعد ذلك، نناقش الشروط التي لا بد منها ليصبح المرء ناصحاً موثوقاً. وأخيراً، سنبحث في السؤال عما إذا كان بناء الثقة هو مسألةَ تقنيةٍ أم إخلاصٍ (أم كليهما).

1

نظـرة خاطفـة

لنبدأ هذا الفصل بالسؤال التالي: ما هي الفوائد التي تجنيها إذا منحك زبائنك قدراً أكبر من الثقة؟

هاك قائمتنا. فكلما ازدادت ثقة زبائنك بك، ازداد:

1 . سعيهم كي تقدم لهم النصيحة.
2 . ميلهم لقبول توصياتك والعمل بها.
3 . سعيهم لإشراكك في مواضيع استراتيجية أكثر تطوراً وتعقيداً.
4 . سعيهم لمعاملتك بالطريقة التي تريد أن يعاملوك بها.
5 . احترامك.
6 . إشراكهم لك بقدر أكبر من المعلومات التي تسمح لك بمساعدتهم، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم.
7 . انتظام دفعهم لفواتيرهم دون تردد.
8 . حماسهم لتقديمك إلى أصدقائهم ومعارفهم في العمل.
9 . تخفيض مستوى التوتر في تعاملاتك معهم.
10 . إعطاؤك ميزة الشك في الأمور التي تتطلب ذلك.
11 . العفو عنك عند ارتكابك خطأً ما.
12 . العمل على حمايتك عندما تحتاج ذلك (حتى من منظماتهم).

13 . تحذيرك من الأخطار كي تتفاداها.
14 . توفير سبل الراحة لك.
15 . إطلاعك مبكراً على الوقت الذي تبدأ فيه مشكلاتهم بالبروز، بدلاً من أن يحدث ذلك في وقت متأخر.
16 . وثوقهم بحدسك وقراراتك (ومن ضمنها تلك القرارات المتعلقة بآخرين قد يكونون زملاءك أو زملاءهم).

ونحن جميعاً نرغب في أن نحظى بمثل هذه العلاقات المهنية! ويرشدك هذا الكتاب إلى ما يتعيّن عليك عمله للحصول على هذه الفوائد.

تُرى، ما هي التغييرات التي ستجريها أنت على هذه القائمة؟ ما الذي ستضيفه إليها؟ وما الذي ستستبعده منها؟

بعد ذلك، لننظر في الأسئلة الثلاثة الإضافية التالية:

هل لديك أنت ناصح موثوق، شخصٌ تتوجه إليه ليزودك بانتظام بالنصح فيما يتعلق بجميع مشاريع أعمالك المهمة، وسيرتك العملية، وربما حتى بقراراتك الشخصية؟

إذا كان جوابك «نعم»، فما هي السمات المميزة لهذا الشخص؟

وإذا كان جوابك «لا»، فما هي الصفات التي سوف تبحث عنها لدى اختيار ناصحك الموثوق؟

ونورد فيما يلي قائمة بالميزات التي يجب أن تكون مشتركة بين ناصحينا:

1 . يفهموننا، دون أن يبذلوا جهداً في ذلك، ثم إنهم يحبوننا.
2 . يتمتعون بالاستقامة (ويمكننا الاعتماد عليهم).
3 . يساعدوننا دوماً على رؤية الأشياء من الزاوية الصحيحة.
4 . لا يحاولون فرض أشياء علينا.
5 . يساعدوننا على التفكير بالأمور بعمق (لأن القرار هو، أخيراً، قرارنا).

6 . لا يستبدلون أحكامهم بأحكامنا.
7 . لا يصابون بالفزع ولا يثورون (بل يظلون هادئين).
8 . يساعدوننا على التفكير ويفصلون بين منطقنا وعواطفنا.
9 . ينتقدوننا ويصححون أخطاءنا بلين ومحبة.
10 . يمكننا الاعتماد عليهم لإخبارنا بالحقيقة.
11 . يؤمنون بأن العلاقة أهم من الموضوع الحالي الذي يعالجونه.
12 . يساعدوننا على التفكير والمحاكمة، ولا يقومون بمجرد تقديم آرائهم.
13 . يتيحون لنا الخيارات، ويعززون فهمنا لهذه الخيارات، ويقدمون لنا توصياتهم، ثم يتركون لنا حرية الاختيار.
14 . يتحدّون ادعاءاتنا (ويساعدوننا على كشف زيف تلك الادعاءات التي كنا نصر عليها).
15 . يجعلوننا نشعر بالراحة الشخصية (لكنهم يعالجون الموضوع بجدية).
16 . يؤدون عملهم بجد، ولا يتصرفون وكأنهم يقومون بدور تمثيلي.
17 . يمكن التوثق من أنهم يؤيدوننا، وأن مصالحنا تشغل دوماً مركز اهتمامهم.
18 . يتذكرون كل ما قلناه (دون الرجوع إلى مذكراتهم).
19 . هم جديرون دوماً بالاحترام (لا ينشرون إشاعات عن الآخرين، ثم إننا نثق بقيمهم).
20 . يساعدوننا على وضع الأمور في نصابها، وغالباً ما يكون ذلك من خلال استعمال المجاز، والقصص، والنوادر.
21 . يتحلّون بروح الدعابة بغية تخفيف وطأة توترنا في المواقف الصعبة.
22 . إنهم أذكياء (وذكاؤهم يعبرون عنه، أحياناً، بأساليب لا نعرفها).

تُرى، ما الذي ستضيفه أنت إلى هذه القائمة (أو تستبعده منها)؟

باستعمالنا القاعدة الذهبية (وهي أنه يتعيّن علينا أن نعامل الآخرين مثلما

نرغب في أن يعاملونا)، فقد يمكننا اتخاذ موقفٍ وسطٍ (أو، على الأقل، تقريبٍ أولِ جيدٍ)، وهو أن هذه القائمة، أو قائمتك، لا تختلف كثيراً عن القائمة التي سيعتمدها زبائنك.

وهكذا، فإذا أردت من زبائنك أن يعاملوك كناصح موثوق لهم، فإنه يجب عليك الموافقة على أكبر عدد ممكن من «اختبارات» هذه القائمة.

اسأل نفسك: أي من هذه الميزات يعتقد زبائني أنني أملكها؟ (لا تفكر بالميزات التي تعتقد أنت أنك تتحلى بها، بل بتلك التي يعتقدون هم أنك تتسم بها!) وإذا ظننت أنك قد لا تحقق كل هذه الميزات، فما هو السبيل لتصبح أفضل في كل منها؟ هذا هو السؤال الذي سنحاول في هذا الكتاب تقديم الإجابة عنه.

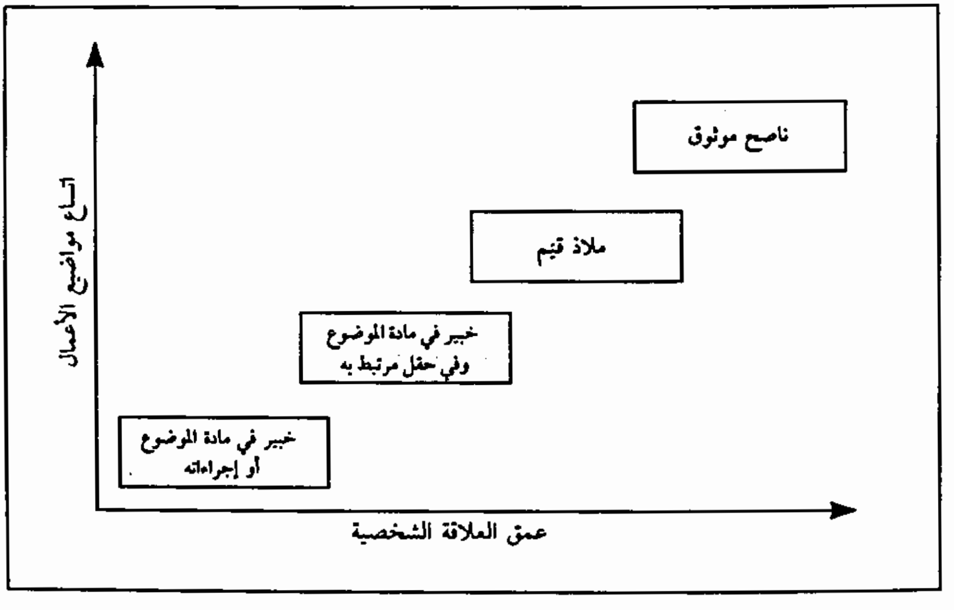
لاحظ أن موضوع هذا الكتاب لا يدور حول (مجرد) الفوائد الكبيرة التي تنتظر الناصح الموثوق بعد أن ينفذ كل شيء أوردناه في هذا الكتاب. فالمنافع المبكرة الناتجة عن البدء بكسب الثقة مهمة جداً، ويمكن الحصول عليها بسرعة. إن القدرة على كسب الثقة هي مهارة يمكن تعلّمها، وسنحاول في الصفحات التالية إطلاعك على الطريق السليم المؤدي إلى نجاحك فيها.

2

من هو الناصح الموثوق؟

لا يبدأ أي شخص سيرته الوظيفية كناصح موثوق، لكن هذا هو الوضع الذي يتوق معظمنا إليه. ونحن عادةً نبدأ عملنا كبائعين نؤدي خدمات محدّدة، ونوظف في مهمتنا مهاراتنا التقنية (انظر الشكل 1.2). قد نؤدي عملنا هذا بتميز وبخبرة جيدة، لكن نشاطاتنا تظل محدودة النطاق.

الشكل 1.2 تطور العلاقة بين الزبون والناصح



وفي المستوى التالي، قد يشعر الزبون أننا نملك قدرات لا ترتبط مباشرة بمجال خبرتنا الأصلي. وعند العمل في هذا المستوى، نبدأ بالتركيز على قدرتنا على حل مشكلات عامة، وليس على براعتنا التقنية فقط. ويرانا زبائننا بهذه الطريقة أيضاً، ويبدؤون بالتوجه إلينا لتقديم المشورة في مشكلات أعقد، وذلك في المراحل الأولى من بروز هذه المشكلات.

وفي المستوى الثالث (ملاذ قيّم) يمكن استشارتنا في مواضيع استراتيجية واسعة مرتبطة بخبرتنا الرئيسية، لكن هذه المواضيع غير محدودة بخبرتنا فقط. عند ذلك لا ينظر إلينا الزبون على أننا مجرد أشخاص ذوي خبرةٍ فنية أو قدرةٍ على حل المشكلات، بل ينظرون إلينا من خلال قدرتنا على وضع الأمور في سياقها، وعلى تمكينهم من النظر إليها نظرةً واضحة. وإذ ذاك نبدأ بتقديم النصيحة بفعالية، ووضع الأمور في موقعها الصحيح.

أما أعلى مستوى، وهو الأوج، فهو مستوى الناصح الموثوق، الذي تكون فيه جميع المواضيع، الخاصة والمهنية، مفتوحة للنقاش والبحث.

الناصح الموثوق هو الشخص الذي يتوجه إليه الزبون في المراحل الأولى من موضوع ما، وغالباً ما يحدث ذلك في أوقات تتطلب عملاً عاجلاً جداً، كما هو الحال في الأزمات، والتغييرات، والنصر، والهزيمة.

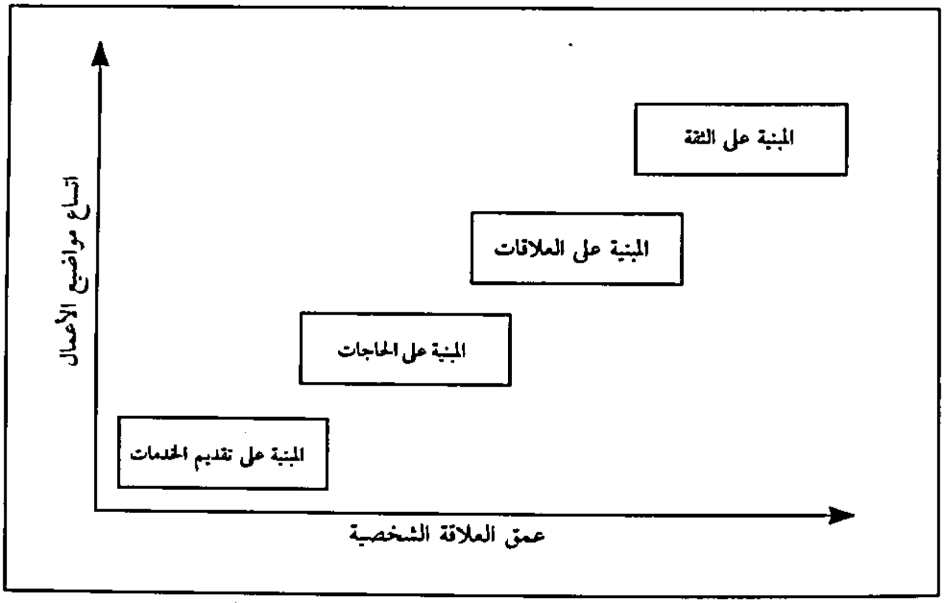
إن أموراً بهذا المستوى لم يعد يُنظر إليها على أنها مجرد مشكلات تتعلق بشؤون العمل فحسب، بل إن لها، أيضاً، بعداً شخصياً. فأن يصبح شخصٌ ناصحاً موثوقاً في أعلى مستوى، أمر يتطلب فيه دمجاً لمضمون الخبرة في مهاراته الشخصية والتنظيمية.

هذه المستويات، المعبر عنها بالشكل 1.2، هي دالة (تابع) function لكل من «اتساع مواضيع الأعمال» و «عمق العلاقة الشخصية». ونعني بعبارة «اتساع مواضيع الأعمال» سلسلة مواضيع الأعمال التي ينهمك فيها الناصح. أما عبارة «عمق العلاقة الشخصية» فتعني المدى الذي يسمح لنا فيه الزبون باستعمال علاقاته الشخصية في المواضيع المطروحة (وفي العمل عموماً).

نحن لا ندَّعي أن مهنياً يشتغل في المستوى 1 يعمل شيئاً خاطئاً. فمعظم حياتنا المهنية اليومية نقضيها في العمل في المستويين 1 وَ 2؛ وما نقضيه فعلاً في عملنا في المستويين 3 وَ 4 هو وقت قصير نسبياً. الموضوع ليس هو عدد الساعات اليومية التي نقضيها هنا أو هناك، إنما هو القدرة على الانتقال انتقالاً مريحاً وفورياً إلى أي مستوى عند اللزوم.

ثمة طريقة أخرى للنظر إلى مراحل التطور في العلاقة بين الزبون والناصح، وهي مبيّنة في الشكل 2.2. وهنا نستعمل نفس المحورين الإحداثيين: اتساع مواضيع الأعمال، وعمق العلاقة الشخصية.

الشكل 2.2 أربعة أنماط من العلاقات



هذا وإن العاملين في التسويق مولعون بالإشارة إلى ثلاثة أنواع من العلاقات بين الزبون والمهني، وهي تقابل ثلاث طرائق للفوز في مهماتهم. وهذه الطرائق هي: الطريقة المبنيّة على المنتَج / الخدمة، والطريقة المبنيّة على الحاجات، والطريقة المبنيّة على العلاقات.

وتقدّم عادة حجج على أن أفضل هذه الأنماط الثلاثة، وأكثرها تطوراً، هو ذاك المبني على العلاقات.

ونحن نعتقد بأن هذه الاختلافات مفيدة، لكن النتائج ليست دوماً كذلك. وكما بيّنا في الشكل 1.2، فثمة أوقات يكون فيها من الملائم تماماً لعلاقة أن تكون مبنيّة على الخدمة، أو مبنية على الحاجات. وثمة أحيان يكون فيها نمط خاص من العلاقات ليس هو النمط المناسب.

وأهم شيء هو أننا نشعر بأن ثمة نمطاً رابعاً من العلاقات لم يرد ذكره، ألا وهو العلاقة المبنيّة على الثقة. والفرق بين مستواها والمستويات الأخرى يكمن في البعد الإنساني، والإقرار بالسمات الفردية لهذه العلاقة.

ويمكن أن نرى أن العلاقة المبنيّة على الثقة الكاملة تتسم بمجال واسع من مواضيع الأعمال، وبعلاقة شخصية عميقة.

ويلخص الشكل 3.2 السمات المميزة للعمل في المستويات المختلفة المبينة في الشكل 2.2، ولكل مستوىً مضامين مختلفة تتعلق بالتركيز والزمن والطاقة المبذولة، وبما يتلقاه الزبون من العلاقة، وبمؤشرات النجاح.

العلاقـات في ذروتهـا

غالباً ما تكون الأمثلة المتطرفة مفيدة في إيضاح السمات الرئيسية لموضوع ما. ومن هذه الأمثلة تلك التي تَرِدُ في صدد أعلى درجة من الثقة والعلاقات.

أحد الناصحين، الذي وصل إلى أعلى درجة من الثقة بينه وبين زبونه، هو ديفيد فوك David Falk، وكيل لاعب كرة السلة المشهور مايكل جوردان Michael Jordan.

لقد عمل فوك على دمج اسم مايكل جوردان في واحدة من أنجح «العلامات التجارية» (الماركات) في العالم، بدءًا بصفقة مع شركة نايكي Nike سنة 1977، كانت قيمتها آنذاك 5.2 مليون دولار، مضافاً إليها حصة في

المقاسمة royalty. وفي النهاية، تعهد جوردان باستعمال اسمه في عشرات من المنتجات، بدءاً من الخدمة الهاتفية، وصولاً إلى إعلانات أندية لعبة الغولف، وهذه خدمات قيمتها عدة ملايين من الدولارات. وقد ربح فوك، نفسه أيضاً، بذكاء من هذه العلاقة. ولكون جوردان زبوناً له، استطاع إنشاء وكالة بيعت في النهاية بمبلغ 100 مليون دولار.

الشكل 3.2. السمات المميزة لمستويات العلاقة

	التركيز على	الطاقة مبذولة في	الزبون يتلقى	مؤشرات النجاح
المبنية على الخدمات	الأجوبة، الخبرة، الدخل	الشرح	المعلومات	دقة التوقيت، الجودة العالية
المبنية على الحاجات	مشاكل العمل	حل المشكلات	الحلول	حل المشكلات
المبنية على العلاقات	شركة الزبون	تقديم الآراء	الأفكار	تكرار العمل
المبنية على الثقة	الزبون كفرد	فهم الزبون	ملاذاً آمناً لأموره المعقدة	مختلفة؛ مثلاً تسعيرة متميزة

وقد شرح هنري لويس كيتز جونيور Henry Louis Gates Jr. في مقالة له نشرها في مجلة The New Yorker كيف أن فوك «تأقلم ببراعة» مع مواقف جوردان من المال والرسوم التي تقاضاها فوك. وفي مرتين، خفّض، أو ألغى، فوك رسوماً معينة (دون أن يطلب جوردان منه ذلك) لأنه كان يعرف أن هذا ما يريده جوردان، مع أن هذا هو أحد الأسباب التي كانت وراء مواصلة الاثنين العمل معاً، واستمرار فوك باستيفاء 4 في المئة من الأرباح الهائلة التي يجنيها جوردان.

ويتصرف الناصح الموثوق بأسلوب متغير: كمرآة، وكموجه للصوت، وككرسي للاعتراف، وكمعلم خاص، وحتى أحياناً، كمهرج أو كأحمق. ونورد فيما يلي مقتطفاً من محادثة جرت بين بيل غيتس Bill Gates ووارن بافِتْ Warren Buffett:

غيتس: من المهم أن يكون لديك شخصٌ تثق به تماماً، شخصٌ ملتزم كلياً، يشاركك رؤيتك، ومع ذلك، فهو يتمتع بمجموعة من المهارات التي تختلف قليلاً عن مهارته الأصلية، ويتصرف وكأنه يجري رقابة عليك. إنك تعرف أنه عندما تُعرَض عليه بعض الأفكار، فسيقول لك «انتظر قليلاً، هل فكرت بهذا وذاك؟» إن المنفعة الناجمة عن التشاور مع شخص يملك هذا النوع من الألمعية والتألق لا تجعل العمل أكثر إثارة فحسب، بل إنها، أيضاً، تؤدي إلى مزيد من النجاح.

بافِت: كان لديّ شريك من هذا النوع، اسمه شارلي مَنْكَرْ Charlie Munger، عمل معي طوال عدة سنوات، وقد كان يتصرف تماماً مثلما تحدثت يا بيل. ومع ذلك، كان من الضروري وضع حدود لشارلي لأنه كان يقول عن أي شيء كنت أعمله بأنه سخيف. وعندما كان يقول عن شيء إنه سخيف حقاً، كنت أعرف أنه كذلك؛ لكنه إذا كان يكتفي بكلمة سخيف، فقد كنت أنظر إلى الشيء الذي علق عليه بهذه الكلمة نظرةً إيجابية.

ويعلق ريتشارد ماهوني Richard Mahoney، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة مونستانو Monstano، على جون شاتاك John Shutack، ناصحه الموثوق من شركة الاستشارات الإدارية Booz Allen & Hamilton، بقوله:

> «لقد كان يحرق أعصابي أحياناً. لكنه لم يكن شخصاً بغيضاً بالنسبة إليّ، لأنه كان دوماً يقدم النصيحة الجيدة».

كيف يبدو هذا من وجهة نظر الناصح؟ إن جيمس كيلي James Kelly، وهو مدير إداري ومعاون رئيس سابق لشركة جيميني الاستشارية Gemini Consulting، وكاتب مستقل ومستشار حالياً، يقدم لمحة عن الكيفية التي ينظر بها الناصح الموثوق الجيد إلى الزبون:

> «يتعيّن عليّ، أنا الناصح، الإيمان بزبائني الذين أعمل معهم. هذا لا يعني أن عليّ قبولهم على أنهم كاملون. بيد أن ثمة عناصر كافية في

أي شخص يمكن للمرء، بل يجب عليه، أن يقدرها حقّ قدرها، في نفس الوقت الذي قد يتحتم عليه التعامل مع أشياء ليست جيدة جداً.

في مرحلة ما، كلنا نخطئ ونتصرف تصرفات غير مناسبة؛ علينا تقبل ذلك وعمل ما يمكننا عمله، لمساعدة زبائننا على التعامل مع أشياء قد لا يستطيعون معالجتها بسبب خلفيتهم الخاصة بهم.

وهكذا فإن جزءاً من دوري هو وضع مصداقيتي في موضع الخطر نيابة عن زبوني، مع أنه (ونحن جميعاً) غير معصوم عن الخطأ حتماً. إنني أدعم قواهم وأساعدهم بخبرتي للتعويض عن ضعفهم»

القدرة على التركيز على الشخص الآخر واضحة، عملياً، عند جميع الناصحين الموثوقين الذين قابلناهم. نحن لا نعرف الأسلوب الذي سلكوه لبلوغهم مرتبة الناصح الموثوق. ويبدو أن بعضهم وُلِدَ هكذا، مزوداً بمزيج من الفضول، والاتزان، والاعتماد على الذات الذي يسمح لهم بتركيز اهتمامهم بسهولة على الآخرين. وفي هذا السياق، لنستمع كيف يشرح جيمس كيلي قرار زبونٍ باختيار كيلي ناصحاً موثوقاً له:

«في حالته كان العمل معه أمراً صعباً، لأن زبوني كان يملك شخصية قوية. لقد فكرت كثيراً في الأمر، وأظن أن السبب في هذا يعود إلى أنه شعر بأنني لن أضعف مكانته أو أنافسه في المجال نفسه. وكان أن انتهيت إلى تدريبه لأعالج ضعف إنتاجه. لكنني أشعر كما لو أنه عرف أنه كان يجب عليه إنجاز شيء ما؛ هذه هي الرسائل التي يجب إيصالها بواسطة مهتم. عليك قبول الزبائن الذين تخدمهم وتؤمن بهم»

وفي أعمق علاقات الناصح الموثوق وأكملها، ثمة حدودٌ يجب عدم تجاوزها، وقليلٌ من الفصل بين المواضيع المهنية والشخصية. ولدى كل من طرفي العلاقة معلومات جيدة عن الطرف الآخر، ثم إنه يفهم الدور الذي يؤديه هذا الطرف في حياته.

وتصف ريجينا م. بيزا Regina M.Pisa، الرئيسة والشريكة الإدارية

لشركة Goodwin,Procter & Hoar,L.L.P. ، وهي واحدة من أهم الشركات القانونية، علاقة غير مألوفة وخاصة جداً بناصح موثوق، بقولها:

«اتصل بي زبون يشغل منصب المدير التنفيذي الرئيسي CEO، وكان ينوي ترك وظيفته في المستشفى العام لماستشوسيتس، وطلب مني استقباله في مكتبي فوراً. دخل الرجل مع زوجته، وذكر أنه أُخْبِرَ منذ وقت قريب أنه كان مصاباً بمرضٍ خطير، ولم يبق له من الحياة إلاّ وقت محدد. قال الرجل: أنا خائف جداً على زوجتي، وإنها لن تجد شخصاً مثلكِ يمكن أن تعتمد عليه في أي شيء، وأنا أريد منكِ أن تقدمي لها ما كنتِ تقدمينه لي. نحن نضع نفسينا بين يديك لتساعدينا في هذه المحنة»

كان الجزء السهل هنا هو الحصول على صكوك العقارات التي يملكها. والشيء الذي كانا يطلبانه مني هو أن أساعدهما في كل شيء، قبل الوفاة وبعدها. لا يوجد تعريف أوسع للناصح الموثوق، ولا مكافأة أعظم له مما يحصل عليه عندما يؤسس روابط مع زبونه، كتلك الرابطة العميقة التي تحدثت عنها.

وتمثل هذه الحادثة درساً مهماً لما يمكن إنجازه. فقد لا نفضل جميعاً استهداف الوصول بعلاقاتنا إلى هذه الدرجة من العمق. لكن هذه القصة تبيّن عدم وجود حدود للعمق الذي يمكن أن تبلغه علاقة ثقة، وهذا يختلف عن تلك العلاقات المتعارف عليها بين الناصح والزبون.

الزبائن، مثل زبائن السيدة بيزا، هم أفضل الزبائن لأنهم يدركون قيمة ما تمنحه إياهم. وفي خضم دفع وجذب العمل، تحدث دوماً ضغوط عقد الصفقات، وعدم التقيد بآخر مواعيد إنجاز العمل، وهلم جَراً. هذا ولا يكون الزبائن متفهمين دوماً للأمور، وقد يكونون غير مصيبين في توقعاتهم. بيد أنه إذا كانت لدى الناصح الموثوق علاقة من هذا النمط، فإن الزبون سيعامله معاملةً حسنة.

مواصفات الناصحين الموثوقين الناجحين

هؤلاء المهنيون، الذين يستعملون الثقة بأكبر قدر من النجاح، هم أولئك الذين لا تقلقهم أفكار من مثل:

- تميز بجودة عملك.
- ستحصد ما تزرعه.
- إما أن تستعمله أو تفقده.

تعني قواعد السلوك هذه أن النجاح يصيب أولئك الذين لم يضعوا النجاح هدفاً أولياً لهم. فالطريقة التي تجعلك ثرياً مثل بيل غيتس تكمن في أن تُولي كتابة الكود code اهتماماً أكبر من الاهتمام الذي توليه لكي تكون ثرياً. والطريقة التي تجعلك ناصحاً عظيماً هي الاهتمام بزبونك.

ثمة سمة مشتركة بين جميع الناصحين الموهوبين، وهي أنهم يولون الحفاظ على العلاقة نفسها قدراً من الاهتمام أكبر مما يولونه لنتائج التعاملات الحالية، سواءً أكانت مالية أو خلافها. وغالباً ما يعتبر الناصحُ الزبونَ استثماراً جوهرياً (دون ضمانة لأي عائدات) حتى قبل أن تدرّ العلاقة بينهما أي دخل، ومن باب أولى، أيّ ربح.

وبناءً على الأمثلة التي أوردناها آنفاً، وعلى ما استنتجناه من الكثير من الناصحين الموثوقين الذين قابلناهم خلال مسيرتنا الوظيفية، فإننا نعتقد بأن السمات التالية تميّز الناصحين الموثوقين:

1. يوجد لديهم نزوع إلى التركيز على الزبون بدلاً من التركيز على ذواتهم. ثم إنهم يملكون:
   - قدراً كافياً من الثقة بالنفس تجعلهم يصغون ويفكرون، ولا يقررون قبل الاستماع إلى الوقائع جيداً.
   - قدراً كافياً من حب الاستطلاع يجعلهم يحققون في الأمور قبل تقديم جواب عنها.

- الرغبة في النظر إلى الزبون على أنه شخص من مستواهم يرافقهم في رحلة مشتركة.
- قدراً كافياً من قوة الشخصية تجعلهم يسيطرون على أنانيتهم.

2. يركزون اهتمامهم على الزبون كفرد يحق له الإدلاء برأيه، لا كشخص يؤدي دوراً رسم له.
3 . يؤمنون بأن التركيز المستمر على تعرف المشكلة وحلها أهم من التألق التقني في أدائهم.
4 . يظهرون اندفاعاً «تنافسياً» قوياً موجهاً لا إلى منافسيهم، وإنما إلى البحث الدائم عن أساليب جديدة تسمح لهم بتقديم خدمات أفضل إلى الزبون .
5 . يركزون دوماً على عمل الشيء الصحيح التالي، وليس على استهداف نتائج آنية معينة.
6 . يحركهم دافع داخلي لعمل الشيء الصحيح أكثر مما تثيرهم المكافآت التي تمنحها لهم مؤسساتهم الخاصة.
7 . ينظرون إلى المناهج، والأنماط، والتقنيات، وطرائق العمل على أنها وسائل للوصول إلى الغاية. إنها تفيد ما دامت ناجحة، لكنْ يجب استبعادها إذا لم تنجح؛ والمعيار هو فعاليتها لهذا الزبون.
8 . يعتقدون أن النجاح في علاقاتهم مع الزبائن يرتبط بتراكم الخبرات الجيدة. ونتيجة لذلك، فهم يسعون إلى الاستفادة من خبرات الاتصال بزبائنهم (ولا يتجنبونها)، ويتحملون المخاطر مع زبائنهم ولا يتفادونها.
9 . يؤمنون بأن كلاً من المحبة والخدمة سمة للتميز المهني. كلاهما يهدف إلى أن يثبتوا لزبائنهم أنهم يكرسون أنفسهم لخدمتهم.
10 . يؤمنون بأن ثمة فرقاً بين الحياة العملية والحياة الخاصة، ولكن كِلا هذين النمطين من الحياة شخصيٌّ جداً. إنهم يقرّون بأن المهارات المتميّزة في التعامل مع الناس الآخرين مهمة جداً في الحياة العملية والخاصة؛ وغالباً ما يكون هذان النوعان من الحياة متشابهين وليسا

مختلفين، بل إنهما، عند البعض، متطابقان إلى حد بعيد.

الفوائد التي يجنيها المرء من كونه ناصحاً موثوقاً

إذا بدأنا بالناحية التجارية الواضحة، يستفيد الناصح الموثوق من حصوله على علاقات الثقة، لأنها تؤدي إلى تكرار تكليفه بالعمل من قبل الزبون نفسه. وهذه العلاقات تفضي أيضاً إلى تكليفه بمهمات جديدة عن طريق ترشيحه للقيام بها من قبل زبائنه الحاليين.

وهذه العلاقات أقل تعرضاً لأن تصاب بوباء الإجراءات الشكلية التي تهدر وقت المهنيين وتدفعهم إلى الجنون. ومن هذه الإجراءات تقديم الاقتراحات، والعروض والدراسات، وتقارير النشاطات، وغيرها.

واختصاراً، يمكن أن تكون هذه العلاقات مفيدة جداً، وأكثر إمتاعاً للناصح الموثوق.

ثمة فائدة أخرى؛ هي أن الناصح، في علاقة الثقة، يصبح قادراً على توظيف أفضل مهاراته وطاقاته الشخصية (الإنصاف، التفكير والمحاكمة، حل المشكلات، التصور) وتطبيقها في مواضيع مهمة جداً.

ويمكن صرف الوقت مع الشخص الذي يتخذ القرارات بفعالية ليحدث التأثير اللازم في مؤسسته، وذلك بالقيام بمبادرات جديدة، وتسخير الموارد على نحو أفضل، وإنجاز ما يجب إنجازه. إن الثقة تحررنا من الحاجة إلى صرف الوقت على مشاريع غير عملية أو مواضيع إجرائية.

ويقدّم عالَم إنتاج وسائط الإعلام media مثالاً على منافع فعالية علاقات الثقة. لنأخذ قصص منتجَيْن (مشهورَيْن) للوثائق التلفزيونية. فقد كوّن المنتج توماس Thomas، خلال سنوات، علاقة ثقة مع بعض أفراد من المبرمجين التلفزيونيين (وهم منفذون مسؤولون عن برامج التطوير والتشغيل) وأنتج عدداً من العروض الناجحة معهم ولهم.

وكي يقوم باقتراح برنامج جديد، كان توماس يعدّ وثيقة مختصرة (من

ثلاث أو أربع صفحات) تشرح الفكرة الأساسية للبرنامج. وهو يقول في هذا الصدد: «لا يوجد موضوع لم يتلق له منفذ يتمتع بالخبرة اقتراحاً. وفيما يتعلق بالمبرمج، فما يهمه ليس تلقي اقتراح مكلف وضخم، إنما يهمه هو العمل مع منتج يثق به. فإذا أحب الفكرة، وكان بحاجة إلى مزيد من المعلومات، فإنه سيحاول الحصول عليها. وإذا لم يكن بحاجة إلى شيء، فإنه يعطي إشارة الإذن بالانطلاق»

وبالمقابل، فإن المنتج أتكنز Atkins يحظى بقدر أقل كثيراً من الشهرة في عالم التلفزيون. ولما كانت له علاقة لا تتسم بالنجاح الكامل مع أحد المبرمجين، فلم تكن علاقة الثقة بينهما قوية. ونتيجة لذلك، فهو مجبر على تكريس قدر كبير من الوقت لإنتاج عروض ضخمة تتضمن معالجات برامجية كاملة، وسِيَراً شخصية لأبرز أعضاء الفريق، وميزانيات مفصّلة، وجداول أعمال معقدة، وكل ذلك يُنتَج بالتفصيل ببرمجيات نشرٍ مكتبي desktop publishing software، تعج بالبيانات graphics والصور، التي يُرْبَطُ بعضها ببعض بإتقان.

إنه يرهق نفسه (والعاملين معه) بإنتاج هذه العروض، التي لا ينجح منها، أو لا يمكنه أن ينجح منها، إلاّ النزر اليسير. ونتيجة لهذا، فقد أنتج من الوثائقيات أقل مما فعل المنتج توماس، وحصل على عائدات مالية أقل.

وأخيراً، فإن أهم فوائد العلاقة مع ناصح موثوق، لكل من الزبون والناصح، هي أنه في ظل هذه العلاقة، يكون الطرفان في أعلى درجات قدرتهما ليتعرفا ذاتيهما. إن طرفي العلاقة لا يبدّدان طاقتهما في حماية نفسيهما، ويمكن لكليهما أن يكون صريحاً فيما يتعلق بالمعلومات عن حياته، ومكامن قوته، ونواحي ضعفه. إنهما يتقاسمان المعلومات والأفكار، ويشعران أنهما منسجمان مع نفسيهما، ويملكان قدرة كبيرة على النفاذ access إلى مشاعرهما وأفكارهما.

تصرف الزبون والناصح، أحدهما مع الآخر، بأسلوب يشبه التصرف

مع صديق (تتعامل معه داخل المكتب كتعاملك معه خارجه) يمثل فائدة قيمة جداً للعلاقة بينهما. عندئذٍ يمكن إنجاز الكثير من العمل دون هدر الوقت والكلمات. لا حاجة لأي من الزبون أو الناصح أن يتخذ وضعاً مصطنعاً أمام الآخر. إنهما هما نفساهما، ولن يسمحا لخلافاتهما واختلافات طبائعهما أن تشوه الثقة المتبادلة بينهما.

البــدء بالعمل

القليل منا يبدأ عمله متسلحاً بمهارات الناصحين الموثوقين ذوي الخبرة، وهي المهارات التي وصفناها آنفاً. وفي الحقيقة، فهؤلاء الأفراد لم يبدؤوا سيرتهم العملية وهم يملكون تماماً هذه المهارات. وإذا قررنا امتلاك مهارة بناء الثقة، فإنه يتعيّن علينا أن نكون صادقين مع أنفسنا، وذلك بأن نعرف بالضبط ما يوجد لدينا حالياً منها. ومن الجدير بالذكر أن كثيراً من الناس يعتقدون أن إمكاناتهم في كسب الثقة أفضل مما هي في الواقع.

وقد أُجْرِيَتْ دراسة على أزواج من الخريجين وناصحيهم في كلياتهم. وفي كل مجموعة، كان يُطرح على الطلاب وناصحيهم عددٌ من الأسئلة تتعلق بهم وبنظرائهم. ويمكن اختصار هذه الأسئلة فيما يلي:

1 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي كنت تحظى بها في علاقاتك بالشخص الآخر؟

2 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي كان يحظى بها الشخص الآخر في علاقاته بك؟

3 . ما هي درجة الجدارة بالثقة التي تظن أن الشخص الآن يعتقد بأنك تحظى بها؟

وكانت النتيجة أن كل مجموعة رأت نفسها جديرة بالثقة بدرجة أعلى من المجموعة الأخرى. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد كانت كل مجموعة ترى أن فهم أعضائها لذواتهم على أنهم أكثر جدارة بالثقة، فَهْمٌ يشارك فيه الآخرون، وهذا أمر غير صحيح قطعاً.

وإذا كان من الممكن تعميم هذه الدراسة (ونحن نعتقد بإمكان ذلك)، فإنها تبيّن أنه يتعيّن علينا العمل باستمرار لإقناع الآخرين بأننا جديرون، بحقٍّ، بكسب ثقتهم. وفي البداية، فهم يعتقدون أننا أقل جدارة بالثقة مما نحن عليه فعلاً، وأن لدينا شكوكاً في جدارتهم بالثقة! هناك عمل يجب إنجازه!

سنبدأ تحرياتنا عن كيفية البدء بالعمل بأن نفحص المهارات الثلاث: كسب الثقة، وتقديم النصيحة بفعالية، وبناء العلاقات. المهارة الأولى التي سندرسها إذن هي: كسب الثقة.

3

كسب الثقة

لترى كيف أن نجاح سيرتك المهنية يتوقف على الثقة، انظر في طلباتك من الخدمات المهنية. فإذا كنت تستأجر شخصاً ما للاهتمام بشؤونك القانونية، أو ضرائبك، أو أطفالك، أو سيارتك، فإن توكيلك لهذا المحترف يتطلب منك وضع أمورك بين يدي شخص آخر. أنت مجبر على أن تولي هذا الشخص ثقتك التامة، وكل ما تأمله هو أن يتعامل معك تعاملاً لائقاً.

يمكنك البحث عن خلفية مثل هؤلاء الأشخاص، وفحص مهاراتهم التقنية، ومحاولة استكشاف أدائهم السابق. وبرغم كل هذه الأمور، فعندما تتخذ القرار النهائي بتحديد من تختاره منهم، عليك أن تقرر أخيراً منح الثقة لشخص ما تأتمنه على طفلك، مثلاً، وهذا أمر لا يمكن أن يشعرك البتة بالارتياح.

لدى اعتمادك مثل هذا الشخص، فما تريده (أنت وزبائنك) هو شخصاً يفهم اهتمامك، ولا يقدّم اهتماماته على اهتماماتك خلال عمله عندك. أنت تريد شخصاً يمكنك الوثوق به لفعل الشيء الصحيح، شخصاً يهتم بشؤونك. إن توظيفه (وإعادة توظيفه) يعني أنه كسب ثقتك وأنه يستحقها.

كيف تكسب الثقة

إذا كانت الثقة مهمة جداً فكيف السبيل إلى كسبها؟ كيف تجعل شخصاً ما يثق بك؟ من الواضح أن هذا أمر لن يتحقق بمجرد قولك «ثق بي»!

أهم ما في الموضوع هو أن الثقة يجب أن تُكسَب وتُستَحَقّ. يتعيّن عليك فعل شيء لإعطاء الناس الآخرين الحجة التي يبنون عليها اتخاذ قرارهم بمنحك ثقتهم. يجب عليك أن تكون راغباً في أن تعطي كي تأخذ.

وعلى سبيل المثال، حدث أن ديڤيد (مايستر) (Maister David) اضطر إلى توكيل محامٍ لإثبات صحة وصية قريب له. عند ذلك، حاول المحامون الأوَل الذين تكلّم إليهم، الفوز بهذه المهمة، وذلك بإخباره عن عدد المناصب التي تقلدوها عند تأسيس شركاتهم، ثم ذكروا له كم سيتقاضون مقابل توكيله لهم. لكن كل هذا لم يؤدِّ إلى ثقته بأي منهم. والسبب هو أنه كلما كثر كلامهم عن أنفسهم وشركاتهم، ظهروا بأنهم أقل اهتماماً بديڤيد ومشكلاته.

وفي النهاية، قابل محامياً سأل ديڤيد، في أول مكالمة هاتفية معه، عن مقدار ما يعرفه ديڤيد عن موضوع إثبات صحة الوصايا. وعندما أجاب ديڤيد بقوله «لا شيء!»، اقترح المحامي إرسال فاكس إلى ديڤيد يحوي شرحاً مسهباً للخطوات التي يجب على ديڤيد أن يقوم بها، ولِمَا كان يجب عليه أن يفعله فوراً، ولِمَا يتعيّن عليه إهماله مدة من الوقت لأنه غير مستعجَل. وقد حوى الفاكس أيضاً الأرقام الهاتفية لجميع الدوائر الحكومية التي كان على ديڤيد إشعارها بالموضوع، مع أن هذا لم يكن له علاقة بالإجراءات القانونية (أو بأتعاب المحامي).

هذا وإن جميع هذه المعلومات (المفيدة جداً) قُدّمَتْ دون مقابل قبل أن يوكّل المحامي. وبالطبع، فقد حصل المحامي على العمل. لقد بنى الثقة به بإثباته أنه كان يعرف أي المعلومات هي الأكثر علاقة بموضوع ديڤيد، مع أن جزءاً من هذه الثقة لم يكن له علاقة بقانون العقارات. لقد كسب الثقة

لكونه غير ضنينٍ بمعلوماته، وبإثباته أنه كان راغباً في الحصول على عمل الزبون المحتمل.

يمكن كسب الثقة بأبسط الإيماءات. كان لدى ديڤيد طبيب أسنان اسمه أندرو Andrew. لقد نصحه هذا الطبيب، في بداية علاقتهما، أن يسمح له ديڤيد بالقيام بإجراءات وقائية مختلفة على أسنانه. وكما هو الحال مع كثير من الزبائن، لم يكن ديڤيد يعلم ما إذا كان أندرو ينصحه بهذه الإجراءات الإضافية لأنها كانت ضرورية فعلاً، أم لأنه كان يسعى لمجرد زيادة دخله.

كانت فكرة ديڤيد عن أندرو متأثرة جداً بحقيقة أنه في كل مرة كان يذهب فيها ديڤيد (أو زوجته كاثي Kathy) إلى عيادته، كان أندرو يكلم ديڤيد هاتفياً دوماً في وقت متأخر من المساء للسؤال عما إذا شعر ديڤيد (أو زوجته) بألم ما، وعما إذا كان (أو كانت) بحاجة إلى وصفة طبية، وهلم جرا. لقد كان ديڤيد وكاثي متأثرين جداً بهذا التصرف من قبل أندرو. كان أندرو يتصرف وكأنه شديد الاهتمام بهما، وهذا تصرف غير مألوف من طبيب أسنان!

في البداية، كان يخامر ديڤيد وكاثي شيء من الشك في هذا التصرف. تُرى هل كان مهتماً حقاً، أم أنه كان يتصرف «وكأنه» مهتم؟ هل حضر مقرراً دراسياً بالتسويق المتعلق بالأسنان أو أطباء الأسنان؟ هل قرأ كتاباً عن العلاقة بالزبائن؟ لم يكونا يعرفان شيئاً. بيد أنه، مع مرور الزمن، ومع استمرار وتراكم إيماءات أندرو، توصلا إلى الاعتقاد بأنه كان مخلصاً في سلوكه. والآن أصبحا يقبلان نصائحه عندما يطلب منهم القيام بإجراءات إضافية. لقد أصبحا يثقان به.

تشارلي وورق الزجاج (السنفرة)

وبعد وقت قصير من ترفيع تشارلي (كرين) إلى منصب إداري في شركة استشارية، حصل على عرضٍ من شركة صانعة لمواد الكشط. وقد كانت شركته، كجميع الشركات الاستشارية، تقيّم عالياً أولئك الذين يمكنهم جلب

عمل جديد لها، أما هو فقد كان حريصاً على دعم مركزه في الشركة. لقد حدد موعداً مع الزبون، ودعا أحد كبار شركائه لينضم إليهما في الاجتماع المرتقب.

دخل تشارلي وشريكه إلى مكتب الزبون، حيث تصافحوا، وشربوا القهوة، وقدم كل منهم إلى الآخرين بطاقات عملهم business cards بعد جلوسهم إلى طاولة الاجتماعات. وخلال ذلك كان الجميع يتحدث دون تكلف، ويفتشون عن نقاط الاتصال والمصالح المشتركة: تحدثوا عن الأصدقاء المشتركين، والخبرات أو الخلفيات المشتركة، والمواقف المتشابهة التي يتخذونها في الحياة والعمل.

وأخيراً، عندما تحولوا إلى التحدث عن العمل الذي جاؤوا من أجله، ركّز الزبون كامل اهتمامه على تشارلي وسأله: «والآن، ما هي الخبرة التي تملكها شركتكم في مجال الدراسات التسويقية للمواد الصناعية القابلة للاستهلاك؟»

وفي لحظة ما، بدا وكأن تشارلي لم يستوعب ما قيل، فلم تكن لديه فكرة عما تعنيه المواد الصناعية القابلة للاستهلاك. لكن فكرةً قفزت إلى ذهنه: إن هذا الرجل يتحدث عن ورق الزجاج! لكن هذه المعرفة لم تكن إلاّ لتعمق مخاوف تشارلي، لأنه كان واثقاً بأن شركته لم تُجْرِ مثل هذه الدراسات.

تأكد لشارلي أنه إذا أخبر زبونه بالحقيقة، فلا يمكنه الفوز بالعمل، وربما قضى ما تبقى من حياته العملية في شركته في وضع مخجل أمام الناس. وفي لمح البصر، بدأت تبرز نتائج تدريبه كمستشار، وبدأ يصوغ (في ذهنه) جواباً.

لقد خطط ليقول: «لا نملك مثل هذه الخبرة بالذات، لكننا أجرينا كثيراً من الدراسات التسويقية، التي كان بعضها يتعلق بمنتجات شبيهة تماماً بالمواد الصناعية القابلة للاستهلاك».

أما تحديد المنتجات الشبيهة تماماً بالمواد الصناعية القابلة للاستهلاك، فهذه مشكلة سيحلها فيما بعد.

لكنْ ما إن بدأ تشارلي بالتقاط أنفاسه ليتكلم، حتى انحنى شريكه الأعلى منزلة نحو الأمام ونظر مباشرة إلى زبونه ثم قال: «لا نملك خبرة يمكنني ذكرها لك».

بعد ذلك صمت للحظات، نظر بعدها إلى عيني الزبون، واستطرد يقول: «لو افترضنا أن هذا هو الحال، فهل ثمة أي شيء آخر تظن أن من المفيد مناقشته؟»

بدأ الزبون وكأنه غير معنيّ بما قيل له، ثم طرح سؤالاً عن الخبرة المشابهة التي تملكها الشركة والتي قد تكون متعلقة بطلبه الأصلي.

ولو قدم تشارلي جوابه هو، لكان قد ضحى بمصداقيته، وكشف أن ما يركز عليه هو المنفعة الذاتية. وهذا من شأنه الإيماء إلى زبونه بأن كل ما يقوله تشارلي مجرد هراء. تُرى، من يمكنه الثقة بمثل هذا الشخص؟

أما الجواب الذي قدمه شريكه الأعلى منزلة فقد كان مضمونه مختلفاً تماماً. لقد قال: «سأجيب عن أسئلتك، مباشرة وبصدق، حتى لو كان هذا يعني إضاعة فرصةٍ للفوز بمشروع عمل».

وفي تلك اللحظة تعلم تشارلي أمرين هامّين عن بناء الثقة. أولهما أنه يجب كبح جماح سيطرة المنفعة الذاتية، وثانيهما أن الثقة يمكن اكتسابها أو إضاعتها بسرعة كبيرة.

وقد فازت شركة تشارلي بالعمل، وتعلم الكثير عن ورق الزجاج.

لحظة الحقيقة عند محامٍ

بيتر بياجيتي Peter Biagetti هو رافع دعاوى كبير Senior litigator يعمل في الشركة القانونية: Mintz, Levin, Cohn, Ferris, Glovsky and Popeo.

حدث أن شخصاً يعمل بتحسين العقارات ليربح عند بيعها، قرر مقاضاة والدته، وهي شريكة في مؤسسة للعقارات تملكها عائلتها، وقرر توكيل بياجيتي ليمثله. قَبِلَ بياجيتي تولي هذه القضية، وحدد تاريخ عرضها في المحكمة.

وقبل الجلسة الأولى مباشرة، قابل بياجيتي الشخص الذي يعمل بتحسين العقارات على درج المحكمة، الذي بدا متلعثماً، وكانت لغة جسده توحي بأنه متردد وغير شاعر بالارتياح إلى حد ما. رأى بياجيتي رجلاً يتصارع مع دستة من المواضيع تتعلق بكبرياء العائلة، والنجاح الشخصي، وحب الوالدين.

كان يعرف أن الدعوى القضائية لا يمكن أن تفصل إلاّ في موضوع واحد، وفي موضوع آخر أقل منه أهمية. وعند الاقتراب من الخلفية المشتركة بينه وبين زبونه، قرر التعليق على ما رآه، وقال: «أخبرته أنني وجدت من الصعب تصور شعوره وهو يرفع دعوى ضد والدته. قلت له إنني لا أعتقد بأن هذا الإجراء يمكن أن يفكر فيه كثير من الأولاد».

قد يكون تصرف المتخصص بتحسين العقارات هو أن يلوم محاميه، وأن يطلب منه التقيد بتنفيذ بما كلفه به. لكنه لم يفعل شيئاً من هذا القبيل، وبدلاً من ذلك، فقد توقف ونظر إلى بياجيتي. لقد قرر هذا المتخصص ألاّ يستعجل الدعوى القضائية. وفيما بعد، علّق بياجيتي على هذا قائلاً: «أظن أنه احترم كوننا مستعدين للدخول في معركة، لكننا لسنا راغبين في القتال لتدمير والدته. ومن ثم سوينا المشكلة على درج المحكمة».

وبعد هذه التسوية مباشرة، أرسل هذا المتخصص أعمالاً كثيرة لشركة بياجيتي، وقرر في النهاية التعامل مع الشركة القانونية التي يعمل بها بياجيتي في الشؤون المتصلة بعمله وبالقضايا القانونية العائلية.

قد لا يكون محام آخر شعر بما يجيش في صدر زبونه، أو أنه لم ير تلعثمه في المحكمة، أو أنه لم يكن راغباً في التفريط بالعائدات التي تدرها

عليه قضية يحتمل أن يربحها، أو أنه (وهذا هو الأهم) لم يشعر بقدرٍ كافٍ من الاهتمام لدفعه إلى الكلام. لكنْ، في هذه الحالة، رفع الزبون الستارة عن داخله، وكان المحامي راغباً في النظر إلى هذا الداخل. وهذه هي الطريقة التي غالباً ما تبدأ بها علاقة الموثوق بزبائنه.

لا يلاحظ بعضنا متى تسنح فرصة غير عادية، ثم إن بعضنا لا يملك الثقة للتعاطي معها بسرعة. بيد أننا لو أحسنّا الإنصات، وقمنا بمراقبة دقيقة، وتكلمنا بصدق (وتوفرت درجة من الألفة الشخصية)، فقد يرحب الزبون بتوسيع مجال المحادثة معه. وفي الواقع، فإنه قد يغتنم الفرصة ليكشف للمهني جميع مشكلاته واهتماماته وآماله ومخاوفه.

وكما هو الحال في معظم الحالات، يكون التوقيت مهمّاً جداً. فالناصح الناجح يعرف متى يضايق زبوناً، ومتى لا يفعل ذلك. وفي هذا الصدد، يقول ألان شوارتز Alan Schwartz، من الشركة القانونية الكندية Fasken Martineau, Dumoulin، ما يلي:

«الزبائن أناس مشغولون ولا يحبون أن يقاطعهم أحد بأسئلة غير هامة، أو أن توجّه إليهم طلبات لتقديم معلومات أو تقارير مطوّلة عن أمور يعتبرون الخوض فيها تطفلاً على أوقاتهم. وقبل عدة سنوات، طلبت من زبون الإفصاح عمّا إذا كان مسروراً جداً بالمحامي الذي رشحته له لمعالجة موضوع معين؟ كان جواب الزبون هو: كان يعرف تماماً متى يضايقني ومتى يتركني وشأني؟».

تسليط بعض الضوء على الثقة

تُرى، كيف يمكنك أن تعزز الثقة بك؟ هل يمكنك أن تصبح أكثر جدارة بالثقة؟

للإجابة عن هذين السؤالين، من المستحسن ملاحظة بعض السمات المميزة للثقة. وتحديداً، فإن الثقة:

1 . تنمو وتترعرع، ولا تكتفي بمجرد نشوئها.
2 . هي عقلية وعاطفية في آن واحد.
3 . تتطلب علاقة باتجاهين.
4 . هي، جوهرياً، مجازفة مفهومة.
5 . لها صيغة للزبون مختلفة عما هي للناصح.
6 . شخصية.

الثقة تنمو وتترعرع

نادراً ما تنشأ الثقة عند الشخص لحظياً، باستثناء أولئك الأشخاص الذين يملكون خبرة واسعة. وقد يبدو هذا أمراً غير لافت للنظر إلى أن نلاحظ أن المشاعر الأخرى تنشأ بسرعة أكبر بكثير. قد نقول، مباشرة بعد مقابلة شخص ما، إننا نحبه (أو إننا لا نحبه). ويمكننا استخلاص نتائج سريعة مماثلة فيما يتعلق باحترامنا لشخص ما، أو بشعورنا بالملل معه. وقد نقول بسرعة كبيرة: «أنا لا أثق به».

والشيء الذي لا نقوله عادة بسرعة هو: «أنا أثق بها». وبدلاً من ذلك، فربما نقول: «يبدو أنها من ذلك النمط من الناس الذين يمكن الوثوق بهم»، أو قد أثق بها، تبدو جديرة بالثقة. وتبين لغتنا أن المرء، عادة، يحتفظ بالثقة الحقيقية لنفسه، بانتظار مزيد من الأدلة.

والواقع هو أن الثقة لا تحدث بدون عمل، أو بدون إرادة، أو بدون جهد. إنها لا تهدى لنا على طبق من فضة. ومع أننا سنقدم في وقت لاحق الكثير من الاقتراحات، والأفكار المفيدة، والممارسات ذات التأثير السريع، فلا بد من أن نضع في ذهننا، دوماً، أن الثقة هي حصيلة خبرات تتراكم على مر الزمن.

الثقة عقلية وعاطفية في آن واحد

ثانياً، للثقة ركيزة في حياتنا العقلية، وأخرى في حياتنا العاطفية. فمن

جهة، تستند الثقة إلى الخبرة المباشرة الناشئة عن التعامل مع مشكلات الزبون. ومن ثم فإن الناصحين الخالين من المضمون سرعان ما يُكشَفون ويُرفَضون.

ومن جهة أخرى، وكما رأينا في الفصل 1، فنحن نقيّم الناصحين الموثوقين بناءً على دعمهم، وتفانيهم في الدفاع عن مصالحنا، وشجاعتهم في تحدينا (بلطف)، وعلى عوامل عاطفية أخرى. وكتمرين لك، عد إلى الفصل 1، وقسّم صفات الناصحين الموثوقين الواردة هناك إلى عقلية وعاطفية. وربما ستفاجأ بما ستتوصل إليه.

إن أهمية هذا الموضوع، لأي شخص في عالم العمل يحتاج إلى التعامل مع علاقات ثقة، كبيرة جداً. ثمة قدر كبير من الأعمال يجري التعامل معها «كما لو» أنها تنتمي إلى عالم العقل. وقد لا تكون صحة هذا الأمر واضحة كوضوحها في الخدمات المهنية. واستناداً إلى خبرتنا، هناك الكثير من المهنيين الذين يغتاظون من فكرة احتمال كون علاقاتهم وفعاليات زبائنهم مبنية على شيء يختلف عن الكفاءة التقنية المحضة.

لكن هذا ليس إلاّ نصف الحكاية. ففي حين تكون الكفاءة التقنية المتميزة شرطاً لازماً غير قابل للتفاوض لكونها عنصراً أساسياً للنجاح، فهي غير كافية. الثقة أغنى بكثير من المنطق وحده، وهي عامل جوهري للنجاح.

الثقة تتطلب علاقة باتجاهين

ثالثاً، الثقة علاقة باتجاهين. يمكن للمرء أن يحب، أو يكره، أو يحترم، أو أن يُفتَنَ بشخص آخر دون أن يكون هذا الشخص الآخر يفكر بنفس الطريقة، أو أن يكون معنياً البتة بالنشاطات التي يمارسها الشخص الأول.

وفي حين توجد أشياء يمكنك عملها لتحسين جدارتك بالثقة، فإنك لا تملك القدرة على تكوين علاقات الناصح الموثوق من غير مساعدة. ويجب

على زبونك الاشتراك في هذا الموضوع. هذا يعني أنه يتعين عليك أن تختار أولئك الذين ترغب أن تبني معهم علاقة الناصح الموثوق. هذا ولن يضاف أي قدر من التفاعل إلى الثقة إذا كانت الجهود المبذولة في هذا التفاعل وحيدة الجانب. الثقة لا يمكن فرضها.

تحدث علاقة الناصح الموثوق بين فردين، وهي شخصية جداً. إنها تتضمن عواطف وفكراً أيضاً، ثم إنها دينامية ومرنة. هذا وإن بناء علاقة الناصح الموثوق لا تستلزم حواراً مباشراً، واتخاذ قرار حازم، وتشاوراً تقليدياً فحسب، وإنما أيضاً لحظاتٍ من الإلهام، وتفكيراً في أوقات متأخرة من الليل.

الثقة تستلزم المجازفة

الثقة بدون مجازفة كشراب الكولا بدون مادة فوّارة. فإذا وثق الفريق أ بأن الفريق ب سيفعل شيئاً ما، فإن هذا يعني أن الفريق ب (1) قد يفعل شيئاً مختلفاً، (2) قد نتصوّر أنْ يفعل شيئاً مختلفاً؛ لكن (3)، وبسبب العلاقة، فالأكثر احتمالاً أنه لن يفعل شيئاً مختلفاً.

وإذا لم يستطع، ولم يُرِدْ الفريق ب فعل غير ما يتوقعه الفريق أ، فإن العلاقة ستكون تماماً حول الاحتمالات والقدرات، وليست حول الثقة.

إنّ إمكان انتهاك الثقة واردٌ دوماً في علاقات الثقة. والخيار من طرف الناصح بعدم انتهاك هذه الثقة هو ما يجعل العلاقة تتمتع بالخصوصية.

وبالطبع، فإن مستويات المجازفة قد تختلف من حالة إلى أخرى. والمجازفة في اختيار المحامي الخطأ لمساعدة المدير التنفيذي الرئيسي CEO في اندماجٍ بين شركات، إجمالي حجم أعمالهم التجارية عدة مليارات من الدولارات، تختلف جداً عن اختيار هذا المدير التنفيذي الرئيسي نفسه لمحامٍ لإعداد وصيته. ففي الحالة الأولى، يوجد تهديد لسيرته الوظيفية. لكنْ في حين أن الحالة الثانية تعرّض للمجازفة قدراً أقل من المال، فإنها ما زالت

تتضمن مجازفةً يمكن تصورها (ومن ثم حاجةً إلى الثقة)، وهذه المجازفة غير تافهة أبداً.

ولدى قراءة الناس للمرة الأولى بعض تقانات تعزيز الثقة التي سنوردها في هذا الكتاب، فمن الممكن أن يقول كثير منهم، «لكن هذا أمر محفوف بالمخاطر».

إنهم عادة يبالغون في درجة الخطورة، لكنهم، جوهرياً، على حق. فبناء الثقة يقتضي التعرض إلى بعض المخاطر الشخصية، وهذا هو جوهر الثقة. فإذا لم تُصَبْ بشيء من الخوف بين الفينة والأخرى، فلن تقوم بمجازفة. وإذا لم تجازف، فمن المحتمل ألاّ تكوّن ثقة.

الثقة للزبون مختلفة عمّا هي للناصح

الشخصان، اللذان يحبّ كل منهما الآخر، يتقاسمان خبرة الحب. محبة أحدهما قد تكون أكثر، أو أقل من محبة الآخر له، ثم إن درجة حبهما قد تختلف من وقت لآخر، لكن الشيء الذي يفعلانه (الحب) هو، في جوهره، نفسه.

هذا لا يسري على الثقة. في الثقة، أحدهما يمنح الثقة (فهو واثق)، والآخر يحصل على الثقة (فهو موثوق). الدّوران هنا مختلفان. الثقة أشبه ما تكون بحلبة للرقص، يتعيّن فيها على أحد الراقصيْن أن يقود، والثاني أن يتبع، إذا كانت للرقصة أن تنجح. وإذا كان ثمة عدم وضوح في معرفة من يقود ومن يتبع، فإن الرقصة تتحول (في أفضل الأحوال) إلى حركتين لشخصين، كل منهما يتصرف على هواه.

ولهذه السمة المميزة للثقة نتيجة مثيرة للاهتمام. فقدرتك على منح الثقة لا تعني أنه يمكنك أن تكون موثوقاً. لكنْ إذا لم تكن قادراً على منح الثقة، فمن المحتمل أنه لا يمكنك أن تكون موثوقاً. القدرة على منح ثقتك لشخص ما هي شرط لازم، وليس كافياً، لتكون جديراً بالثقة.

الثقة شخصية

قبل عدة سنوات، أطلقت شركة تكساكو أويل Texaco Oil حملة إعلانية تلفزيونية، ومن ضمنها أغنية تقول: «يمكن لسيارتك أن تمنح ثقتها إلى الرجل الذي يضع على سترته النجمة، نجمة تكساكو البراقة الكبيرة». ومع تغير الوقت، فنحن نشك أن مثل هذه الحملة يمكن أن تُعْرَض تلفزيونياً في أيامنا هذه. وحتى في تلك الأوقات، كانت تقول الأغنية بأن ما يجب منحه ثقتنا ليس النجمة، بل الشخص الذي يضعها على سترته.

والحقيقة هي أن جملة «الثقة المؤسساتية» مكونة من لفظتين متناقضتين. نحن لا نثق بالمؤسسات، نحن لا نثق بالمعالجات، نحن نثق بالناس. قد تعتقد بأن تصرفات مؤسسة ما يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية، وبأن معظم أعضائها يمكنهم الاعتماد عليهم كي يتصرفوا بأساليب معينة. ومن ثم يمكننا أن نربط ذهنياً بين الناس الموثوقين ومؤسسة ما. بيد أننا ما نزال نمنح ثقتنا للشخص، ولا نمنح ثقة عمياء لمؤسسة معينة.

الثقة تتطلب أن تكون مفهوماً وأن تملك بعض الطاقة لتفعيل هذا الفهم. والمؤسسات بذاتها، ليست قادرة على الفهم؛ العاملون فيها هم، فقط، الذين يمكنهم ذلك. إن الشهرة والسمعة الجيدة لاسم العلامة التجارية (الماركة) قد تجعل مؤسسة، من بين العدد القليل من المؤسسات في نفس المجال، هي التي يفضل الناس التعامل معها، لكن الناس هم، وحدهم، الذين يمكنهم الحفاظ على هذه السمعة الجيدة.

يترتب على ذلك أنه إذا أدت الثقة دوراً ما في شركات الخدمات المهنية، فإنها لن تجد صداها في الحملات الإعلانية، أو في الاستشهاد بتميزها، وإنما في التعاملات بين العاملين في الشركات وزبائنهم.

وبهذا المعنى، فإن فيلم العرّاب Godfather أخطأ عندما قيل فيه: «هذا ليس شيئاً شخصياً، إنه عمل». والحقيقة أن يقال: «إنه عمل؛ إنه شخصي».

الثقة، في جوهرها؛ تدور حول العلاقات. سأثق بك إذا اعتقدتُ أنك

ستقوم بالعمل الطويل والشاق الذي كلفتُك به، وأنك لا تسعى إلى تحويل أكبر قدر ممكن من الفائدة القصيرة الأجل إلى حسابك في كل واحدة من معاملاتنا. الثقة تتسم بالتبادلية، بمعنى أنك إذا ساعدتني فإنني سأساعدك. بيد أنني بحاجة إلى التوثق من أنه يمكنني الاعتماد عليك في إنجاز ما كلّفْتَ به، وأن علاقتنا مبنية على قيمنا ومبادئنا المشتركة.

وإذا كنتُ أنا الزبون، فإن منحك ثقتي يستلزم أن أتمكن من الاعتقاد اعتقاداً جازماً بأنك ستفعل ما تقول إنك ستفعله، وبأنك ستدعمَ أقوالك بأفعالك.

وربما كان أهم شيء هو أنني سأمنحك ثقتي إذا أظهرتَ شكلاً من أشكال الاهتمام والمبالاة، وقدّمتَ الدليل على أن مصالحي تحظى عندك بنفس الأهمية التي توليها لمصالحك الذاتية.

4

كيف تسدي النصح؟

بعد أن تفحصنا أولى المهارات الثلاث (كسب الثقة، إسداء النصيحة بفعالية، بناء العلاقات)، سننتقل الآن إلى المهارة الثانية، وهي تقديم النصيحة.

يعالج كثير من المهنيين مهمة إسداء النصح كما لو كانت ممارسة موضوعية وعقلية تستند إلى خبرتهم ومعرفتهم التقنية. لكن تقديم النصيحة ليست أبداً، تقريباً، عملية منطقية قَصْراً. إنها، دوماً تقريباً، ممارسة عاطفية يقوم بها شخصان، هما مقدم النصيحة والزبون. وإذا كنت غير قادر على تعرّف مشاعر زبونك، والتعامل معها، والاستجابة لها، فلن تكون ناصحاً فعّالاً قط.

وفي وقت مبكر من سيرة ديڤيد الوظيفية، سأله الفريق الإداري لشركة مهنية كبيرة عن رأيه في كيفية إدارتهم لشؤونهم. فأجاب بطريقة مباشرة وصريحة جداً بقوله: «أجد هنا أشياء عديمة الترتيب، وهذا هو الشيء الذي لا بد وأنكم كنتم تعملونه!» وعلى نحو غير متوقع، طُرِدَ ديڤيد من عمله بحجة تصرفه غير اللائق. كان من الصعب فهم هذا لأنه كان يعرف (وكان يعرف أنهم يعرفون) أنه كان على حق في تشخيصه ووصفه.

وفي النهاية، تعلم ديڤيد درساً واضحاً. فلا يكفي أن يكون المهني على حق، إذ إن مهمة الناصح أن يقدم المساعدة. كان يتعيّن على ديڤيد أن يحسّن أداءه بقوله لزبائنه بأنهم كانوا على خطأ بطريقة تجعلهم يشكرونه على إسدائه لهم نصيحة مفيدة! أنْ تُثبِتَ لشخصٍ ما أنه مخطئ أمر قد يكون مقبولاً عقلياً، لكنه غير مفيد لا للزبون ولا للناصح.

توجيه النقد إلى زبون هو، تعريفاً، جزءٌ من مهنة أي ناصح. والاقتراحات حول كيفية تحسين الزبون لأدائه تحمل دوماً في طيّاتها نقداً بأنْ ليس كل شيء على ما يرام. لكن الشخص الذي توظفه لإسداء النصح إليك غالباً ما يكون هو المسؤول عن شؤونك.

وعادةً يكون المسؤول عن المحامين المستشار القانوني العام، وعن المحاسبين المدير المالي الرئيسي، وعن التسويق قسم العلاقات العامة، وعن مستشاري الاتصالات نائب مدير التسويق، وعن الخبراء بشؤون التأمين رئيس قسم الموارد البشرية أو المسؤول عن قسم التقاعد (المعاش). وغالباً ما يكون الشخص الذي يستأجرك هو أهم شخص فيما يتعلق بالمواضيع التي تُكَلَّفُ بمعالجتها. ومن ثم فإن الناصح يجب أن يتصرف بتروٍّ وحذر!

ولهذا السبب، فلا يمكن البتة تشخيص وحل مشكلات الزبون إلاّ بأن ندخل في الحسبان الحساسيات والعواطف والميول (السياسية) للزبون. ومهما كانت الإمكانات التقنية للناصح، فإن عملية تقديمه للنصيحة أمر يعتمد اعتماداً كبيراً على فهمه العميق للشخصيات التي يتعامل معها، وعلى قدرته على تكييفه لعملية إسداء النصح مع هؤلاء الأفراد.

وجهة نظر الزبون

لفهم بعض المشاعر التي تحيط باستخدام الزبون لمهنيين، فكّر في المجازفات الشخصية (السمعة، فرص الترقية، العلاوات، وربما حتى السيرة الوظيفية) التي ترافق مسؤولية اختيار (والعمل مع) أي شخص خارجي مكلف في شأنٍ يتسم بالمخاطرة أو بالكلفة العالية. فأنت لا تريد بأن يُعْرَفَ بأنك

الشخص الذي يقع عليه اللوم إنْ لم ينجح المبنى الرئيسي الذي صممه المهندس المعماري (الذي اخترته أنت)، أو بأن الدعوى القضائية الرئيسية قد فشلت، أو بأن حملة التسويق الجديدة قد أخفقت في تحسين حجم المبيعات.

وإذا نظرنا إلى الأمور من هذه الزاوية، فإننا نستنتج أن للزبون كامل الحق للدخول في عملية استخدام شخص خارجي وهو في حالة من القلق الشديد. والأسوأ من ذلك هو أن حرص الزبون وخوفه، اللذيْن يتعذر اجتنابهما، يعزّزان نتيجة كون المهنيين الخارجيين يرون تعقيدات في المشروع لا يراها الزبون في الأغلب. وفي الحقيقة، فإن جزءاً أساسياً من عمل المهني هو كشف الفروق الدقيقة التي لا تكاد تُدرَك، والمشكلات، والحواجز، والأمور الأخرى التي يجهلها الزبون. وإذا لم تُنْقل هذه الأشياء ببراعة ومهارة، فقد يعتقد الزبون بسهولة (لكن بدون إنصاف) بأن المهني، بدلاً من أن يبدّد مخاوفه، وأن يكون عوناً له، فإنه يسبب له مشكلات معقدة.

وثمة أمور عاطفية أخرى تبرز عادة أيضاً. ففي السياق الطبيعي لحياتهم في العمل، يكون مديرو الزبائن أشخاصاً قادرين على الإنجاز، ويحظون بالمكانة والاحترام داخل شركاتهم. وعندما يوظّفون ناصحاً، يصبحون مجبرين على وضع أمورهم مدةً غير محددة من الزمن بين يدي محترفٍ لفنٍّ متميّزٍ، غالباً ما يَستعمل لغة مضطربة مطلسمة، وينهمك في نشاطات غامضة وغير مفسّرة (وربما تكون مكلفة). ومن الممكن التوقع بأن خبرات الزبون المتوسط لا ترحّب بمشاعر الاعتماد على الآخرين أو فقدان السيطرة والتحكم.

والذي ينشده الزبائن، مراراً وتكراراً، هو شخص يخلصهم من مشاعر قلقهم ومن المشاحنات مع الآخرين. بيد أن ما يحصل غالباً هو أنهم يقابلون مهنيين يزيدون من مشاعر قلقهم ومن أوجاع رأسهم، ويجبرونهم على مواجهة أشياء كانوا يؤثرون تجاهلها. (دكتور، أتيت إليك لمعالجة تقرّحات أقدامي، وإذ بك تقلقني بالحديث عن زيادة وزني. هل لك أن تكتفي

بمعالجة قدميّ وتترك لي شأن زيادة وزني؟) ولما كان الزبائن قلقين وشكوكين، فإنهم، قبل كل شيء، يبحثون عن شخص يوفر لهم الطمأنينة، ويحررهم من مخاوفهم، ويزرع الثقة فيهم.

لا بد من بعض الوقت لكثير من الناصحين كي يدركوا أن جزءاً مركزياً من مهنتهم يتجلى في توليد هذه المهارات بين الأشخاص. وبالطبع، فلا أحد يعلّمنا هذه المهارات خلال تدريبنا، لا في المدرسة ولا داخل الشركات المهنية النموذجية.

محادثة مع الأم أو الأب

من الشروط الأساسية لتكون ناصحاً فعّالاً أن تملك فهماً جيداً للدور الذي تؤديه. ولإيضاح هذا الكلام، نذكر أن صديقاً لنا يعمل في سلك المحاماة قال في إحدى المناسبات:

> «أشعر أحياناً وكأنني أشرح أشياء لطفل صغير. يبدو أن زبوني لا يستطيع استيعاب حتى المنطق البسيط الذي أحاول أن أستعمله معه. أشعر وكأنني أقول: كف عن الكلام، وكل ما أطلبه هو الموافقة على ما أقوله لك! أنا الخبير هنا!؟»

وما يجعل تعليقات هذا المحامي قابلة جداً للفهم هو أنه، في كثير من العلاقات الاستشارية، يكون الزبون غير مدرّب على حقل تخصص المهني، في حين أن المهني ربما يكون صادف مشكلة الزبون (أو شكلاً من أشكالها) عدة مرّات سابقاً. ومن ثم فيوجد تهديد مستمر تقريباً ناشئ عن التعامل مع الزبون بأسلوب يتسم بالتباهي والعجرفة.

يمكن فهم سبب شعور الناصحين على هذا النحو، ثم إن من الواضح، أيضاً، سبب امتعاض الزبائن من هذا الأسلوب. ومع ذلك، فعندما أكون الزبون، فإنني أكون أنا الشخص المسؤول. وإذا لم أفهم ما تقوله، فربما كانت المشكلة حينذاك هي أنت، وليس أنا.

قد لا تعرف كيف تنقل ما تعرفه وتفهمه إلى شخص عادي.

بالطبع، أنا لا أعرف تخصصك؛ ولهذا السبب استأجرتك! اشرحه لي بلغة يمكنني فهمها. ساعدني على استيعابه! إن وظيفتك ليست مجرد التوصل إلى نتائج، بل أيضاً مساعدتي على فهم السبب في أن الطريقة في العمل التي اعتمدتَها ذات معنى. قدّم لي الأسباب، وليس مجرد تعليمات!

ومع أن إسداء النصيحة إلى الزبون تجعلك أحياناً تشعر وكأنك تشرح أشياء لطفل صغير، فإن السر في أن تصبح ناصحاً جيداً يكمن في أن تفعل العكس تماماً.

يجب علينا التصرف وكأننا نحاول تقديم النصح إلى أمنا أو أبينا. فإذا كنا نحاول نصح أحدهما لفعل شيء ما، فإننا نحاول غالباً إيجاد الكلمات المناسبة لنقل فكرتنا كي يتقبلها بصدر رحب، وبحيث يمكن الإقلال قدر الإمكان من قيمة أي اعتراض عليها.

هذا لا يعني الابتعاد عن الموضوع وعدم الاكتراث بأي شيء يقولانه. قد يكون ما يفعلانه أمراً مدمراً لبقية أفراد العائلة، أو شيئاً مخالفاً لمصلحتهما الخاصة. يجب علينا التوصّل إلى أسلوب مناسب لتقديم ما نريد قوله.

ومع ذلك، يتعيّن علينا مواجهتهما بقول كريم، وإيلاء صياغة عباراتنا بتروٍّ وحذر.

عند التحدث إلى فرد من العائلة أو إلى زبون، فالمهمة الأولى هي اتخاذ موقف غير هجومي (يجب أن يكون سائداً دوماً). فإذا كنا نرغب في التأثير في أحد الوالدين أو في زبون، فإنه يتعيّن علينا إيجاد أسلوب نبيّن فيه أننا نحاول مدّ يد المساعدة، لا توجيه النقد.

ويجب أن يكون واضحاً أننا لا نقول لوالدنا أو والدتنا ما يتعيّن عليهما فعله (حتى لو طلبا ذلك منا مباشرة). وبدلاً من ذلك، فإننا نركز بقدر أقل على النصيحة (أو النتيجة) نفسها، وبقدر أكبر على إجراء حوار أو محادثة لمساعدتهم على رؤية الموضوع من وجهة نظرنا.

«لك كل الحق بأن تفعل ذلك يا أبي، لكن شقيقتي تقع تحت كاهل أعباء إضافية بسبب ما يحدث. فهل تقدر على تخفيف الضغط عنها؟ هل ثمة أي شيء يمكننا عمله لمساعدتها؟»

وتوجد عبارة شبيهة، ولكن في مجال الأعمال، يمكن إيرادها فيما يلي:

«هذا قرار حساس. وقبل أن نعتمده، دعونا نفكر ملياً في بعض مقتضياته. من المحتمل جداً ألاّ يكون التجار سعداء به، في الوقت الذي نحن بحاجة إلى تعاونهم كي ننجح. هل من طريقة لسدّ حاجاتهم كي نتمكن من إبقائهم داعمين لخطتنا بحماسة؟»

إيجاد الكلمات المناسبة

البراعة في إسداء النصح لا تتطلب اتخاذ الموقف السليم فحسب، بل لا بد أيضاً من إيلاء اللغة اهتماماً خاصاً. يوجد دوماً عدد من الأساليب للتعبير عن الفكرة نفسها، كل منها يتميز عن غيره بطريقة تَلَقِّي هذه الفكرة من قبل السامع. فإذا قلت «يجب عليك سلوك طريقة العمل (س)»، فمن الممكن أن تثير مقاومة عاطفية للطلب، حتى لو كنت على حق. ما من أحد يود سماع أنه يجب عليه فعل أي شيء (حتى عندما يفعله).

من الأفضل عادةً أن تقول شيئاً من قبيل:

«دعنا نفكر ملياً معاً في الخيارات الواردة في ذهني. هل يمكنك التفكير في أي شيء ترى أن علينا النظر فيه؟ لنفكر الآن في إيجابيات وسلبيات طرق العمل المطروحة. يبدو بناءً على تلك الإيجابيات والسلبيات أن طريقة العمل (س) هي أفضلها، هل توافقني على ذلك؟ أو هل ترى أن ثمة حلاً أفضل؟»

إذا لم يرغب الزبون في اعتماد س، فإن الحوار يظلّ مفتوحاً. أمّا إذا كنت قلتَ «يجب عليك سلوك طريقة العمل س» وقال الزبون «لا، لن أفعل ذلك»، فهذا يعني انتهاء الحوار. وعندئذٍ تكون براعتك كناصح قد زالت،

وتكون قد وضعت الزبونَ ونفسَك في جانبين متعارضين. وما يتبع ذلك سيكون خلافاً لا نقاشاً.

ثمة كثير من الأمثلة يمكن تقديمها على صوغ العبارات «القاسية» و«اللطيفة». لنأخذ مثالاً بسيطاً كأن تقول «أخبرني، ما هي المشكلات التي تعانيها؟» هذا السؤال، الذي يبدو بسيطاً ظاهره، يمكن تلقيه على أنه يتسم بالمواجهة والتحدي. وقد يكون السؤال التالي بديلاً جيداً له: «تُرى، ما هو الشيء الذي هو بأمسّ الحاجة إلى تحسين»؟ وثمة قاعدة سريعة مبنية على التجربة العملية مفادها أنه من الأفضل عادة تحويل توكيدك لأمرٍ إلى استفسارٍ عنه. فبدلاً من قولك، «هذا هو الحل الأفضل»، حاول أن تقول: «زبائني الأُخَرُ يسلكون عادةً طريقة العمل س للأسباب التالية. هل تعتقد أن هذه الأسباب ملائمة في حالتنا هذه؟»

وعندما كان ديڤيد، قبل عدة سنوات، يعلّم مادة الإحصاء الرياضي، كان يستعمل خلال المحاضرات السبورة (اللوح) لكتابة بعض النقاط. وبين الفينة والأخرى، كان يصمت ويوجه إلى طلابه السؤال التالي: «هل منكم من فهم هذا؟» وبسبب الصمت الذي كان يسود قاعة الدرس بعد طرحه هذا السؤال، ظنّ أنه كان يؤدي واجبه جيداً كمدرس. لكنه اكتشف، بعد تقديم طلابه الامتحان في مادته، أن جميعهم كانوا من الراسبين. إذن لقد أخفق كمدرس! وقد أصيب بالإحباط لأنه ظن أنه كان متوثقاً من فهم زبائنه (أي طلابه) لمحاضراته من خلال الأسئلة الكثيرة للاستفسار عن فهمهم لدروسه.

وقد علّق على ذلك زميل له بقوله إن تصرفه كان جيداً، لكن مهاراته كانت ضعيفة. فبسؤاله للطلبة «هل منكم من فهم هذا؟» كان يشيع جواً يقرّ فيه الطلاب بضعفهم إن كان جوابهم «كلا». لذا نصحه صديقه بأن يغير سؤاله ليصبح «هل كنت واضحاً فيما شرحت الآن؟»

وبصوغ السؤال بهذا الشكل، كان من الممكن أن يجيب أحد الطلاب «كلا، لم يحدث ذلك». وحتى لو كان هذا الجواب يتضمن تحدياً أكبر

لشخصية ديفيد، فإنه يتيح له الفرصة للتوثق من أن ما شرحه كان مفهوماً. وثمة طريقة أخرى للتعامل مع هذا الموقف، بأن تسأل طلابك بقولك: «هل ترغبون بالتوقف عند هذه النقطة، أم الانتقال إلى الموضوع التالي؟» هذه طريقة معتدلة لجعل الطلاب (الزبائن) يعبّرون عن ارتباكهم في موضوع دون المسّ بذواتهم أو إحراجهم. والمبدأ هنا هو أن الناصح الناجح يتحمل المسؤولية عن الفهم المتبادل السليم.

يبيّن كل هذا أننا لا نعرف دوماً كيف نتصرف في محادثتنا مع زبائننا. نحن نعرف ما نريد نقله إليهم، لكننا لا نعرف دوماً كيف يتلقى زبائننا ما ننقله إليهم.

إحدى النصائح التي تساعد في عملية بناء هذه المهارة هي التدرب على المحادثة مع الزبائن، حيث يقوم صديق أو زميل بدور الزبون. إن عملية المراقبة البسيطة للآخر خلال المحادثة تكشف مباشرة الحالات التي قد يصوغ الشخص فيها عباراته صوغاً غير مناسب، وهذا يجعله يتفادى فهم الآخرين له بأنه مغرورٌ، أو مفرط الثقة بنفسه، أو غير واضح. وإذا لم نكشف هذه الحالات، فمن المحتمل أن يكشفها الآخرون.

وإذا قمت، إضافةً إلى ذلك، بتسجيل تدربك على المحادثة على شريط للفيديو، فإنك تتيح لنفسك فرصة أخرى لإبداء وجهة النظر فيما تقوله.

فعندما نستمع إلى آخرين، أو نرى أنفسنا في صور الفيديو، تكون المواقفُ التي هي بحاجة إلى تحسين أوضَح بكثير. وكما يقول الشاعر روبرت بيرنز Robert Burns، لا فائدة أعظم «من أن نرى أنفسنا مثلما يرانا الآخرون».

مهارات المدرّس

تكون مهارات النصح، في الكثير من الحالات، شبيهةً بمهارات التعليم الجيد. فواجب المعلم مساعدة الطالب على الوصول من النقطة أ (التي نعرفها، ونفهمها، ونؤمن بها الآن) إلى النقطة ب (وهي تتسم بدرجة أكثر

تقدماً وعمقاً من الفهم والمعرفة). ومن سمات التعليم الضعيف أن يقف الأستاذ أمام طلبته ويقول: «ب هي الجواب الصحيح!» (وهناك نكتة مفادها أن المحاضرة هي أسرع وسيلة معروفة لنقل الأفكار من مذكرات المدرس إلى مذكرات الطلاب، دون أن تمر بعقل أي منهما).

والمدرّس بحاجة إلى مهارتين كي يكون فعّالاً حقّاً. أُولاهما أنه يجب أن يكون مستوعباً تماماً للنقطة أ: من أين يبدأ الطالب (أو الزبون)؟ ما الذي يفهمه الآن؟ ما الذي يصدقه ولماذا يصدقه؟ ما هي الرسالة التي يكون الطالب مستعداً لتلقيها؟ ما الذي يفعله الآن، ولماذا يفعله بهذا الأسلوب؟ لا يمكن أن يحدث هذا الفهم لطالب (أو زبون) يعلّمه أستاذ إلاّ نتيجة القيام بالكثير من طرح الأسئلة والاستماع إلى أجوبتها، وهذا يساعد المدرس عند قيامه بعملية التعليم (أو عملية النصح) فيما بعد.

وبعد فهم المدرس للنقطة أ، لا يستطيع القفز مباشرة إلى مناقشة ب، وهي النقطة المستهدفة. المهارة الثانية المطلوبة هي التوصل إلى عملية محاكمة، خطوة خطوة، تأخذ الطالب / الزبون في رحلة استكشافية. الهدف هنا هو التأثير في فهم الطالب / الزبون كي يقول هذا الطالب / الزبون في النهاية «بعد التفكير العميق، أعتقد أن ب هي جواب أفضل،» وكي يجيبه المدرس / الناصح عن هذه الملاحظة بقوله «حسناً، هذا هو الذي سنفعله!»

هذه العملية هي بالطبع، ما يُصطلح عادةً على تسميتها التعليم السقراطي Socratic teaching. وغالباً ما يمكن تنفيذها من خلال أسئلة مماثلة لما يلي:

- لماذا تظن أننا نواجه هذه المسألة؟
- ما هي الخيارات التي نملكها لعمل الأشياء بطريقة مختلفة؟
- ما هي الميزات التي تتوقعها للخيارات المختلفة؟
- برأيك، ما هو أسلوب رد فعل الآخرين إذا فعلنا ذلك؟
- ما الذي تقترحه للتعامل مع النتائج غير الملائمة لما فعلناه؟
- لقد واجه أشخاص آخرون الصعوبات التالية حين حاولوا ذلك. ما

الذي يمكنك فعله للحيلولة دون حدوثها؟

- ما هي الفوائد التي يمكن جنيها إذا حاولنا تطبيق الطريقة التالية؟

يتطلب التعليم السقراطي قدراً كبيراً من الصبر. إنه أمر عادي أن يشعر المدرس بميلٍ شديدٍ إلى أن الصراخ بأعلى صوته قائلاً: «لكن الإجابة واضحة. يجب أن نفعل ب! استمعوا إلى ما أقوله!» هذا سيكون، من الناحية العقلية، جواباً سليماً تماماً، لكنه فشل مُطْبِقٌ في مجال إسداء النصيحة.

التعامل مع آراء الزبون وميوله

من بين الأشياء الأخرى التي يتطلبها إسداء النصح الفعّال، القدرة على وضع حد لأنانية الزبون ومتطلباته العاطفية. إن أنجع طريقة للتأثير في زبون هي أن تساعده على الشعور بأن الحل انبثق (إلى حد بعيد) من فكره، أو، على الأقل، بأن الحل كان قراره هو.

وإحدى الطرق للقيام بهذا الأمر مساعدة الزبون على فهم جميع الخيارات المتاحة، وذلك بأن تقدم له كشفاً شاملاً بالميزات، والعيوب، والمخاطر، والتكاليف. بعد ذلك يمكنك أن ترشد الزبون بلباقة إلى الحل المفضل. لاحظ أن هذا يعني عادة مقاومة الإغراءات باتخاذ موقف في مرحلة مبكرة جداً من العملية. الدور الذي يتعيّن على الناصح أداؤه هو أن يكون مرشداً متمرّساً في عملية مناقشة المسألة. إن قدرتنا على أن نكون مرشدين مقبولين وجديرين بالثقة يمكن أن تتعرض للأذى إذا اعتقد زبائننا بأننا توصلنا إلى نتيجتنا التي يتعذر تغييرها.

وهاك طريقة جيدة يمكن للناصح سلوكها:

1. قدّم لزبائنك خياراتهم.
2. قدّم لهم معلومات وافية عن الخيارات (ومن ضمنها مناقشات كافية ليدرسوا كل خيار في العمق).
3. قدّم لهم توصياتك.

4 . اترك لهم الخيار.

قد يريد بعض الزبائن أن تختار نيابة عنهم. لكن هذا أيضاً هو اختيارهم. فإذا طلبوا منك أن تختار، فالأسلوب اللبق للاستجابة لطلبهم هو أن تقول: «لو كان هذا هو مشروعي أو مالي، لاخترت س».

وفي الحالات المتطرفة قد يطلب زبونك سلوك طريق لا تحرص أنت على السير فيه، وقد تفضل الانسحاب عند ذلك. ومع أن هذا قرار مؤلم، فهو أفضل من الاستمرار في محاولة فرض رؤيتك على الزبون. وإذا فشلت مهاراتك في الإقناع في فرض ما تريد، وكنت غير قادر على التعايش مع الخطط التي يريد الزبون اتباعها، فعندئذٍ لا خيار أمامك سوى الانسحاب.

إن دور الناصح كمرشد، من خلال عملية التفكير، يصبح أهم عند التعامل مع لجان، أو مجموعات، أو مواقف أخرى تتعلق بأكثر من شخص واحد عند اتخاذ القرار. وفي مثل هذه الحالات، على المرء أن يتعلم كيف يمكنه مساعدة الزبون بأن يوضح له وجهات النظر المختلفة، وبأن يسعى للوصول إلى إجماع بين موظفي الزبون. ونادراً ما يكون عند الناصح زبون واحد فقط. وحتى لو كنت تقدم تقريراً إلى المدير التنفيذي الرئيسي CEO، فلا بد عادةً من «نيْل» موافقة العاملين معه عليه كي يعتمد نهائياً.

وحتى متخذو القرار القديرون، مثل المديرين التنفيذيين الرئيسيين، فإنهم يميلون إلى الاستعانة بالمدير المالي الرئيسي في مؤسساتهم، أو بمستشارهم العام، أو بمديرين آخرين، قبل التوصل إلى قرار نهائي. ولما كان هؤلاء يمثلون مجموعات مختلفة من الناس، فليس من المفاجئ أن يدلي كل منهم بوجهة نظر مختلفة في المسألة التي طلب من الناصح المساعدة على حلّها. يترتب على هذا أن آراء الزبون وميوله لا مفرّ منها في أي موقف استشاري. وإذا لم يكن بمقدورك التعامل مع آراء الزبون وميوله، فلا يمكنك أن تكون ناصحاً فعّالاً.

وعلى ذلك، يتحتم على جميع الناصحين أن يتعلموا آليات ومناهج

للتوفيق بين الآراء المختلفة. وعلى سبيل المثال، ففي الكثير من المواقف الاستشارية (إن لم يكن في معظمها)، يرتب الزبائن جداول أعمال الاجتماعات بحيث يشارك فيها عدد من الأشخاص المهنيين، كل منهم يصطحب (عادة) برنامجاً خاصاً به. ويحضر بعض الناصحين هذه الاجتماعات ويسعون لتسهيل سير عمل الجلسة، والتعامل مع المصالح والبرامج ووجهات النظر المختلفة في «الزمن الواقعي» real time. بيد أن قلة من الناصحين يتمتعون بقدر من المهارة يكفي للتعامل مع عدد كبير من الاعتراضات والاهتمامات التي تطفو على السطح خلال مثل هذه الاجتماعات.

لكنك إذا عملت ما بوسعك لمعرفة من سيحضر الاجتماع، ورتبت الأمور لتستدعي كلاً ممّن سيحضره على انفراد، سلفاً، فيمكنك عندئذٍ الطلب من كل منهم ليسهم في مناقشة المواضيع، ويعبر عن همومه وأهدافه. وإذا أجريت الاستعدادات بهذه الطريقة، يصبح من الأسهل التخطيط للاجتماعات اللاحقة، وتسييرها، والوصول بالمجتمعين إلى إجماع على القرارات المتخذة. ومع أن جداول الأعمال الفردية لا يجري دوماً إجماع عليها، فمن المحتمل أن يحدث تقدّم جوهري في اتخاذ القرار.

وتستفيد أيضاً معظم الاجتماعات من تلخيص سريع لما جرى إقراره. وغالباً ما يغادر الناس الاجتماع نفسه حاملين انطباعات مختلفة عمّا تم إقراره. هذا وإن بناء الثقة يتطلب أيضاً تخفيض درجة الغموض قدر الإمكان.

إنه لَمِنَ المغري (وربما من الصواب) أن نفكر بأن جداول الأعمال والأولويات والأهداف المتعارضة هي خطأ الزبائن لا خطؤك. لكنْ ما لم يكن بمقدورك إيجاد الأساليب والمهارات اللازمة للتعامل معها، فلنْ يُعْمَلَ بنصيحتك، ولن يُنْظَرَ إليك على أنك ناصح مفيد ومساعد للآخرين.

تعديل أسلوبك وفقاً لطلب الزبون

إسداء النصح ليس علماً، إنه فن يسميه جسوالد سالاكوز Jeswald Salacuse بحق في كتابه (فن النصح The Art of Advice) «فناً في الأداء». وينبغي لمعظمنا تَعَلُّمْ هذه المهارة عن طريق التجربة والخطأ في سياق تقدمنا في سيرتنا الوظيفية. الإلماعات الفردية المفيدة والتكتيكات أمور مساعدة، لكن تطبيق أي منها دون تفكير على جميع الزبائن غلطة فاحشة. إن جوهر إسداء النصح يكمن في القدرة على تصميم الطرائق والوسائل في التفاعل، التي تلائم كل زبون بمفرده. ولدينا جميعاً زبائن لا يتحملون كثيراً التفكير السقراطي ويقولون «أوقف هذا الهراء؛ لا أريد أكثر من إخباري بما تفكر فيه». فإذا كان هذا هو الأسلوب الناجح مع هؤلاء الزبائن، فهذا هو ما يجب أن نفعله. (سنناقش الأنماط المختلفة للزبائن في الفصل 16).

بيد أنه ما يزال يقع على عاتق الناصح مهمة أن يفهم بسرعة نمط التفاعل الذي يفضله كل زبون على حدة، وأن يتمتع بقدر كاف من المرونة تسمح له بالتعامل مع الزبون، بالطريقة التي يراها هذا الزبون أكثر فعالية وراحة. والشيء الوحيد الذي يجب على الناصح ألاّ يفعله، هو أن يلتزم بأسلوب استشاري وحيد ويقول «حسناً، هذا هو أسلوبي. فإما أن يقبله الزبون أو يتركه». ولعمري إن هذا قول يتسم بالغرور والتعالي والعجرفة!

5

قواعد الرومانسية:
بنـــاء العلاقـــــات

سننتقل الآن إلى آخر المهارات الأساسية الثلاث التي يجب أن يملكها ناصح موثوق: ألا وهي بناء العلاقات.

إن آراءنا اللاواعية حول كوننا «مهنيين» تكون أحياناً مبنية على تمييز أنفسنا عن زبائننا. وهذا يفصلنا، إلى حد ما، عن هؤلاء الزبائن. لكن بناء العلاقات يتطلب منا إيجاد أرضية مشتركة معهم، وليست معزولة عنهم.

وهكذا، فربما كان أفضل المعايير لنجاحنا في إقامة علاقات وثيقة مع زبائننا، هو أن نكون ناجحين في إقامة علاقات وطيدة مع أشخاص يعملون في مجالات أخرى بعيدة عنا.

لعلاقات العمل كثير من العناصر المشتركة مع العلاقات التي نسعى إلى إقامتها في حياتنا الشخصية. وعلى سبيل المثال، فكّر في الطريقة التي تتصرف بها (أو تصرفت بها ذات مرة) عند محاولتك إقامة علاقة مع شريك رومانسي.

لبناء علاقة شخصية قوية، تحاول أن تكون متفهماً، وعميق التفكير، وحساساً، ومراعياً لمشاعر الآخرين، وداعماً لهم. وجميع هذه الصفات

تنطبق تماماً على ما يلزم لبناء علاقات عمل قوية.

ولحسن الحظ، ثمة بعض المبادئ الأساسية لبناء العلاقات تنطبق على كل من الحياة الشخصية والحياة المهنية. ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1 . كن البادئ.
2 . اشرح، ولا تكن مجرد مخبر.
3 . اصغ إلى ما هو غير مألوف، لا إلى ما هو عادي.
4 . توثق من أن نصيحتك هي المنشودة.
5 . احصل على الحق بإسداء النصح.
6 . لا تكف عن طرح الأسئلة.
7 . أفصح عما تعنيه.
8 . حين تكون بحاجة إلى مساعدة، اطلبها.
9 . أظهر اهتماماً بالشخص الآخر.
10 . امدح ولا تتملق.
11 . عبّر عن تقديرك للآخر.

كُنْ البـادئ

لإيجاد علاقة، يجب أن تكون البادئ بالسعي إليها. يجب أن تعمل المعروف ليُسدى المعروف إليك. ويجب عليك السعي لجعل الشخص، الذي تحاول التأثير فيه، يدرك بوضوح أنك ترغب في أن تكون البادئ بإقامة العلاقة بينكما، وذلك بغية كسب ثقته. تُرى، هل في هذا شيء من المجازفة؟ نعم، قطعاً إن الأمر كذلك. ففي هذا التصرف يوجد احتمال للرفض.

لقد أظهرت كاثي، زوجة ديفيد، فهماً عميقاً لهذا المبدأ في أول أيام علاقتهما. فعندما أخبرها ديفيد، أنه سيسافر إلى مصر لإنجاز بعض الأعمال هناك، كانت راغبة جداً في الذهاب معه. وبسبب حدوث هذا الأمر في وقت مبكر جداً من علاقتهما، فإنها لم تطلب منه مباشرة أن يستجيب لرغبتها

الشديدة في مرافقته (لأن هذا الطلب يمكن أن يفهم على أنه محاولة لدفع العلاقة بينهما إلى حد بعيد، بأسرع مما يجب).

ومن ثم، ودون الإشارة إلى الرحلة، دعت ديفيد ليتناول طعام العشاء في بيتها في إحدى الأمسيات. وعندما حضر في الموعد المحدد، اكتشف أن كاثي أعدت له طبقاً على الطريقة المصرية، وقدمته له على غطاء لطاولة الطعام مزين برسوم شرق أوسطية. وأثناء العشاء، كانت تُعْزَفُ الموسيقى المصرية، وكان اثنان من المرشدين السياحيين للتعريف بمصر جالسيْن إلى طاولة العشاء.

تُرى، كيف يكون رد فعلنا على مثل هذا الأمر؟ من الصعب جداً رفض هذا الطلب المبطن. كانت الرسالة التي وجهتها كاثي إلى ديفيد بدون كلمات، لكنها كانت واضحة وعالية، وكأني بها تقول:

> «أنا أرغب في عمل أي شيء لاكسب ودّك، وإن إقامتك لعلاقة معي أمر مثير جداً!»

وبالطبع فقد سافرا معاً!

اشرح، ولا تكن مجرد مخبر

لجعل أي شخص يصدق أمراً ما سمعه عنك، عليك أن تعرض هذا الأمر، لا أن تقوم بمجرد توكيده. كل ما تنسبه إلى نفسك، وإلى زملائك، وإلى شركتك، سيُستقبَل دوماً من قبل الآخرين بالريبة والتشكك عند إصغائهم إليك. لم تقم كاثي بقطع الوعود، أو القيام باحتجاجات لعدم اصطحاب ديفيد لها في سفرته، لكنها بيّنت له ما أرادت.

سنورد مثالاً مشابهاً في حياة العمل. ثمة شركة مهنية تنافس للحصول على عمل من مصرف وِلْز فاركو Wells Fargo. لقد قدمت هذه الشركة عرضها ضمن خُرْج دابة جلدي! كذلك فإنها قامت بتقديم عرضها لشركة Domino التي تصنع فطائر البيتزا، عن طريق شخص يرتدي الملابس الخاصة

التي يرتديها العاملون في شركة Domino، الذين يوصلون طلبات الفطائر إلى البيوت. لقد كانت تلك الشركة المهنية تحاول توجيه رسالة واضحة هي: «نحن نحاول معاملتكم بطريقة متميزة وفريدة».

مثل هذه التكتيكات ليست فعّالة في حد ذاتها. إنها تكون فعّالة في تلك الحالات فقط التي تكون فيها جزءاً من توجهات وإيحاءات تعزز الرسالة التي توجهها! أما التكتيكات غير المرتبطة بمناسبات معيّنة، فإنها سرعان ما ينظَر إليها على أنها غير مخلصة.

ويتجلى أحد الإجراءات الأولية، لأي عملية بناءٍ لعلاقةٍ، في خلق الفرص كي تبيّن أن لديك شيئاً ما يمكن تقديمه. ولا يوجد طريقة للنجاح في ذلك أفضل من بدئك بتقديم هذا الشيء.

وفي هذا المقام، ترد بعض التحديات: فكيف يمكنك أن تبين بنجاح (لا مجرد توكيد):

1. أنك أصغيت إلى ما قاله الزبون؟
2. أنك توافق على الأهمية التي يوليها الزبون لما يقول؟
3. أنك تفهم الوضع الخاص الذي يميز موقفه؟
4. أنك تفهم عمله؟
5. أنك ستكون شخصاً مريحاً وداعماً لمن تعمل معه؟
6. أنك ستكون قادراً على تقديم إسهام فريد؟
7. أنه يمكن الوثوق بأنك تحترم كلمتك؟
8. أنك تملك الخبرة في التعامل مع نمط مشكلة الزبون؟

نحن لا نقترح (ولا نأمل) أن يكون لديك أجوبة جاهزة عن جميع هذه الأسئلة. بيد أننا نودّ إسداء النصيحة التالية: قبل أن تتوجه إلى أي اجتماع مع الزبون (أو زبون محتمل)، حدد الشيئين أو الثلاثة أشياء التي تودّ أن يصدقها الزبون تماماً عنك بحلول نهاية الاجتماع.

بعد ذلك حدد سلفاً وبدقة كيف ستقوم بإيضاح أنك تتسم بهذين الشيئين أو الثلاثة أشياء. لا تَكْتَفِ بمجرد ذكرها، بل بيّنها. فإذا كان الزبون يريد الاقتناع بشيء ما، فيجب أن تكون مستعداً لإثبات هذا الشيء بطريقة مقنعة. وعلى سبيل المثال، يمكن لأسئلتك أن تكشف أنك حصلت على بعض المعلومات عن شركته قبل مجيئك، وذلك بقولك:

«أنا أعرف، نتيجة البحث الذي أجريناه على شركتكم، أنكم اندمجتم مع شركة ABC قبل سنتين كي تكوّنا ثالث أكبر شركة في العالم. وما أود أن أعرف المزيد عنه هو طريقتكم في معالجة مشكلات التكامل بين الموظفين الآتين من العديد من الثقافات والخلفيات».

أو:

«قرأت الكلمة التي وجهتموها إلى رابطتكم التجارية حول هذا الموضوع، وراجعت النشرات الصحفية التي أصدرتها شركتكم. والشيء الذي لا أعرفه هو الخيارات التي تقومون بالنظر فيها، والتي ربما كانت مهمة فيما يتعلق بالاستهلاك العام».

مثل هذه الأسئلة، تقدم الدليل على أنك دقيق، وأنك تحترم وقت الزبون لأنك مهيّأ وعلى كامل الاستعداد للدخول في المواضيع مباشرة.

وللإيحاءات الصغيرة أهمية لا تقل عن الإيحاءات الكبيرة، شريطة ألاّ تصبح روتينية جداً. لننظر في موضوع إثبات أنك حريص على العلاقات وتقديرها حق قدرها. سنجري ثانيةً المقارنة بالعلاقات الرومانسية.

لا شك أنك تحظى بقدر معين من «التقدير» إذا تذكرت عيد ميلاد زوجتك، أو عيد زفافكما، وغير ذلك. لكن انظر في الأثر الذي يحدثه وصولك إلى البيت، في أحد أيام الأسبوع الذي لا يتميز عن غيره من الأيام، وأنت تحمل هدية لزوجتك، ثم تسلمها قائلاً: «لا يُوجد سبب معيّن لهذا، لكنني كنت أفكر كم أنا أحبك وأقدرك، ومن ثم قررت أن أقوم بإيماءة متواضعة للتعبير عن شكري لك على كل ما تفعلينه لي».

هكذا تبنى العلاقات الرومانسية. وفي عالم الأعمال، يجب ألاّ يكون الأمر مختلفاً. كم هو جميل أن تتصل بزبونك في يوم عادي لا يتميز عن غيره من الأيام، وتبادره قائلاً: «كنت أفكر فيك، وحصلت على بعض المعلومات التي أظن أنها تهمك، وبودي مناقشتها معك».

تُرى، ما الذي تثبته بهذا التصرف؟ إنك تظهر أنك حريص على زبونك، وأنك تفكر بمصلحته لا بمصلحتك، وأنك منبع للأفكار (بعضها جيد، وبعضها الآخر ليس جيداً تماماً)، وأنك شخص يحب الزبائن أن يظلوا على اتصال معك. هذه ليست مجموعة سيئة من النتائج الناجمة عن عمل بسيط كهذا.

أصغ إلى ما هو غير مألوف، لا إلى ما هو عادي

أهم ما تفعله لكسب ثقة شخص ما، إقناعه أنك تتعامل معه على أنه إنسان له كيانه، لا على أنه مجرد فرد ينتمي إلى مجموعةٍ أو طائفةٍ من الناس. ومن ثم، فعندما تصغي إلى حديث زبون ما، يتعيّن أن يرد في ذهنك السؤال التالي: «ما الذي يجعل هذا الشخص مختلفاً عن أي زبون آخر قدمت خدماتي له؟ ما الذي يعنيه هذا لما يجب عليّ قوله، وكيف يجب أن أتصرف؟»

ولسوء الحظ، فهذه مهمة صعبة. فالميل الطبيعي لمعظمنا هو أن يعملوا العكس تماماً، إذ إننا نصغي إلى الأشياء التي نعرفها والتي قابلناها سابقاً، وذلك بغية الاستفادة من خبراتنا السابقة، واستعمال الكلمات، والطرق، والأدوات التي نعرفها حق المعرفة. هذا هو ما يفعله معظمنا، لكنه لا يفيدنا كثيراً في معظم الأحوال.

قبل أن تتمكن من مساعدة شخص ما، فإنك بحاجة إلى فهم تفكيره. عليك افتعال مواقف تجعله يخبرك المزيد عن مشاكله واهتماماته وحاجاته.

حين يكون لديك موعد، وتريد أن تحدث انطباعاً جيداً عنك لدى

الشخص الذي ستقابله، لا تفكر في مجرد «الحيل» التي تجعل هذا الشخص يفعل شيئاً ما أو يفكر في أمر ما. (إذ إن مثل هذه التصرفات سهلة الكشف، ثم إنها مرفوضة). إن هدفك هو (أو يجب أن يكون) كشف اهتمامات هذا الفرد وذوقه، وأولوياته، والأشياء التي يحبها والتي لا يحبها، وذلك للتعامل معها وفقاً لميول هذا الشخص، لا وفقاً لميولك أو ميول أي شخص آخر.

وبعد اكتشاف المزيد عن هذا الفرد، بعد ذلك فقط، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت ترغب في تكوين علاقة معه (هل هذا هو الزبون الذي تريده؟). وبعد اكتشاف المزيد عنه، بعد ذلك فقط، يمكنك أن تكتشف كيف تكون أكثر فعالية في فهم ما يفضله ذلك الفرد، وأن تعرف الأشياء التي يستجيب لها (أي كيف تجعله يحبك!).

إن إحدى أخطر الجمل في أي لغة هي تلك التي تبدأ بعبارة «ما يريده الزبائن هو...» ومهما كانت خاتمة هذه الجملة، فإنك ستكون مخطئاً. كل ما في الأمر هو أن الزبائن هم أفراد يختلف بعضهم عن بعض، ثم إنهم يريدون أن يعاملوا كذلك. (وهذا الأمر صحيح في العلاقات الرومانسية: إذ لا توجد خاتمة سليمة للجملة التي تبدأ بعبارة «المرأة التي أفضلها هي. . . (الرجل الذي أفضله هو...»)

توثق من أن نصيحتك هي المنشودة

إحدى أكبر الأغلاط التي يرتكبها الناصحون هي أن يظنوا أن زبونهم يطلب منهم دوماً تقديم نصحهم له. هذه غلطة فاحشة. ومن المناسب أن نورد في هذا الصدد بعضاً من أسرار زواج ناجح.

نعرف زوجاً وزوجة تلقيا قسطاً وافراً من التعليم، كلاهما مهني ناجح، لا يتوانى عن حل (أو محاولة حل) مشاكل الطرف الآخر. كان الواحد منهما يقوم، بعد عودته إلى البيت متعباً ومتوتراً، بشرح بعض مشكلاته في العمل. وكان الطرف الآخر يحاول مباشرة إيجاد حلول لها ويقول: «حسناً، ما يجب عليك عمله هو س، ع، ص». وكان الأول يجيب بقوله: «لَمْ تفهمني؛ أنا

لا أستطيع عمل ذلك بسبب أ، ب، ج». وكان الرد التالي على ذلك هو: «إذن اعمل 1، 2، 3».

وبسرعة كبيرة كان وطيس الجدال (وهو جدال فعلاً) يحمى، والعواطف تثور، والامتعاض يزداد. وفي حين كان مسدي النصيحة حسن النيّة، فقد كان متلقيها ينزعج لأنه لم يطلب أي نصيحة!

ما كان يريده متلقي النصيحة هو مجموعة من الآذان الصاغية، ودعماً عاطفياً، وفهماً للصعوبات التي يواجهها، وإتاحة الفرصة لتجميع أفكاره لدراستها في جوٍّ آمن.

وينطبق هذا السيناريو، دون تعديل، على جو العمل. فجميع الناس، ومن ضمنهم الزبائن، يلتمسون التأييد، واستحسان مواقفهم، ودعمهم. وبغية جعل زبونك يصغي إلى نصيحتك ويقبلها، عليك التحلي بأنماط مناسبة من السلوك والمهارات، التي تسمح لك كي تثبت أنك تقدم التأييد واستحسان الموقف والدعم مع النصيحة التي تسديها.

وكما هو الحال مع الزوج السابق الشغوف بشريكته، يتعيّن عليك أن تتعلم كيف تقاوم إغراء القول في وقت مبكر: «أنا أعرف كيف أحل مشكلتك، وما عليك إلاّ أن تفعل ما يلي». قد تكون محقاً في ذلك، لكنك ستفشل كناصح موثوق، وربما كانت نصيحتك ستنتهي إلى الرفض. الزبائن لا يلتمسون دوماً النصح، إذ إن ما ينتظرونه، في الأغلب، آذاناً صاغية.

احصل على الحق بإسداء النصح

في العلاقات الرومانسية، ثمة قواعد تسلسلية. هناك مراحل معيّنة من هذه العلاقات لا ينبغي لنا دخولها قبل أن نكون تجاوزنا مراحل أخرى. وكما أن ثمة تصرفات معينة لا يعقل أن نمارسها في اللقاء الأول، ولكن ليس بعد السنة الخامسة، فهنالك توقعات في العمل تختلف وفق مرحلة العلاقة بين الناصح والزبون.

وأكثر الانتهاكات شيوعاً لهذا التسلسل هو التسرع في تقديم الأجوبة. ونحن نفترض أن علاقة الزبون / الناصح، التي غالباً ما يشارك الزبون بتحمل مسؤولية أخطائها، تتلخص في طلب الخبرة التقنية والحصول عليها.

والحقيقة هي أن تلقّي الأجوبة عن الأسئلة الهامة هو أمر لا يقدر أي كان على التعامل معه بسهولة ويسر. نحن جميعاً نحبّ سماع حلول لمشكلاتنا، لكنْ لسنا جميعاً ميّالين للتعامل مع هذه الحلول بجدية، ما لم يكن الذي يقدم الأجوبة قد «حصل على الحق» بتقديمها.

والحصول على هذا الحق مؤلف من الأقسام الثلاثة التالية:

1 . تَفَهُّم وضع الزبون.
2 . تَفَهُّم شعور الزبون نحوه.
3 . إقناع الزبون أننا نتفهّم النقطتين السابقتين.

لا تكف عن طرح الأسئلة

غالباً ما كانت تقدم النصيحة التالية: «اطرح عدداً كبيراً من الأسئلة، اصمت، ثم أصغ»، لكن لا يمكن تأكيد سلامة هذه النصيحة كثيراً. وفي محادثات العمل، كما هو الحال في المحادثات الرومانسية، لا يفصح الناس دوماً عمّا يعنونه. فعندما تسألك زوجتك: «هل ترغب في تناول طعام صيني هذا المساء؟» ليس من الضروري أن يكون هذا سؤالاً. إنه غالباً ما يكون رجاء

«من فضلك، دعنا نتناول طعاماً صينياً هذا المساء»، أو حتى أمراً «هل يمكننا، ولو مرّة، من فضلك، أن نتناول أخيراً طعاماً صينياً بدلاً من تناول طعام إيطالي كل مرة!». ستكون الحياة أسهل إذ كان الناس يفصحون بدقة عمّا يعنون بما يقولون، لكنهم لا يفعلون ذلك: إذ إنهم كثيراً ما يلجؤون إلى التلميح عوضاً عن التصريح.

وبالمثل، فثمة بعض الغموض في كلام زبون عندما يقول مثلاً: «أنا غير واثق بأن هذه الفكرة ستنجح». قد يعني لهذا الكلام شيئاً من مئة شيء، ومن ضمنها:

- «أنا لا أحب هذه الفكرة»
- «أحب هذه الفكرة، بيد أنني لا أعتقد أن بإمكاني إقناع زملائي بها»
- «قد تنجح هذه الفكرة، ولكن ليس بالصيغة التي قدمتها بها»
- «لم أقتنع بعد، لكن زوّدني بمعلومات أكثر عنها»
- «تجاوز هذا الموضوع الآن، وإلاّ بدأت فعلاً بإزعاجي»

تتجلّى مهارة الناصح الموثوق في صياغة السؤال الدقيق (والرقيق) الذي يطرحه على الزبون، والذي من شأنه إزالة الغموض الوارد في كلام الزبون. وعلى سبيل المثال، فبدلاً من أن يوجه للزبون (تعليقاً على كلامه الغامض السابق) السؤال الجاف «ولِمَ لا؟»، من الأفضل أن يطرح عليه السؤال التالي:

«نعم، أستطيع أن أرى بعض الأشياء التي قد لا تسمح لهذه الفكرة بأن تنجح هنا. هلاّ أخبرتني بالمزيد عن الفكرة من فضلك؟ ما هو الشيء الذي يجعلك غير مرتاح لها؟»

هذا السؤال يجب أن يدفع بالزبون إلى إيضاح ردود أفعاله، وهذا يمكّننا من التوجه إلى الخطوة التالية.

وفيما يتعلق بزوجتك، يمكن القول:

«إذا رأيت طعاماً صينياً، فلا باس. وأنا، شخصياً، لم أَمَلّ قط من الطعام الإيطالي، لكنكِ إذا أردتِ التغيير، فلْنذهب إلى المطعم الصيني!»

تُرى، هل ينجح ذلك؟ وكيف تعبر عنه؟ ما هي الكلمات المناسبة لك؟

أفْصِحْ عمّا تعنيه

وبالطبع، فليس الزبائن وحدهم هم الغامضين، والذين يقدمون كثيراً من التلميحات، إذ إن الناصحين يفعلون ذلك أيضاً. وكي تكون مسدياً فعالاً للنصيحة، عليك السعي للتوثق من أن ما أردتَ قوله هو الذي سُمِعَ حقاً من قبل الزبون.

أكثر الصيغ شيوعاً لانهيار التواصل (ومصدر رئيسي للثقة المفقودة) هو سوء فهم ما قيل. تُرى، كم مرة في الحياة المهنية حصل الحوار البسيط التالي بين شخصين:

«لم تتقيد بالموعد النهائي لإنجاز العمل».

«لم يكن موعداً نهائياً لإنجازي العمل، فقد قدمت لك تقديراً للمدة التي اعتقدت أنه يمكنني إنجاز العمل خلالها».

«حسناً، أنا أعتقد أنه لم يكن هذا هو الذي قلتَه. لماذا لم تقله بهذا الأسلوب في البداية؟»

لا تفترض أبداً أن الشخص الآخر قارئ للأفكار: قل ما تريده وتؤمن به. لن تنجح التلميحات. فإذا أردت شيئاً ما من الشخص الآخر، اطلبه منه بصراحة (وبتهذيب). لا يكفي قولك: «إنني أواجه بعض الصعوبة مع موظفيك عند طلبي لبعض المعلومات التي أحتاجها». (هذا تلميح!) لن توصلك هذه الجملة بمفردها دائماً إلى مبتغاك. عليك أن تكون واضحاً وحاسماً، كأن تقول:

«هل لك أن توجّه مذكرة إليهم أو التحدث معهم عن أهمية هذا الأمر؟ فإذا لم نعالج الموضوع بصراحة، فسيتأخر تنفيذ العمل، وستزداد ميزانيته، ونحن لا نريد لهذا أن يحدث ما لم يكن هذا هو الذي تريدون منا عمله. ما هو الأسلوب الذي تحبون أن نسلكه لمتابعة العمل؟»

لاحظ أن كونك ناصحاً موثوقاً لا يعني فعل كل ما يريده الزبون، إذ إن هذا نوع من التملق الذليل. والواقع أن الصحيح هو العكس تماماً. إن الناصحين الموثوقين العظماء هم الذين لا يخشون من أن يواجهوا زبائنهم بالأخبار السيئة، إضافة إلى الأخبار الجيدة. إنهم أولئك الذين يُعتمد عليهم في قول الحقيقة دائماً ببراعة وإتقان.

حين تكون بحاجة إلى مساعدة، اطلبها

يشعر المهنيّون، مراراً وتكراراً، أنهم بحاجة إلى إنجاز عمل مميّز يتسم ببراعة فائقة ابتغاء كسب ثقة أحد الزبائن. ولكن لا شيء يمكنه تجاوز واقع الحال. فكل من يسعى إلى الظهور بأنه ذو قدرة غير محدودة، وأنه شخص مستعد للإجابة عن أي سؤال، قد يلقى بالضبط الاستجابة المعاكسة «من هو هذا الشخص الذي يظن أن بإمكانه خداعنا؟»

وكما سبق وذكرنا، فإن تقديم النصح هو عملية تتعلق بشخصين، وليست أداءً منفرداً. وما يحدث في أغلب الحالات أنك أنت الذي تكون بحاجة إلى مساعدة زبائنك لحل المشكلات. عند ذلك لا تَخَفْ من طلب المساعدة. وقد تصبح أكثر جدارة بالثقة إذا قلت لزبونك: «أنا لست على ثقة تامة بصحة أسلوبي في معالجة هذه المسألة؛ هل لي أن أناقشها معك؟» وهذا تصرف أفضل من أن تقول: «اترك المسألة لي، فأنا سأسوي كل شيء».

عند طلبك لمساعدة، عليك أن تبقى مركّزاً على مشكلة أو قضية زبونك، أما قلقك على كيفية «ظهورك» أمامه فأمر يأتي في المقام الثاني. أنت تدعو الزبون للمشاركة في حل مسألة مشتركة: وهذا سبيل موثوق للوصول إلى بناء الثقة.

وبالطبع، فثمة أساليب جيّدة وأخرى سيئة في طلب المساعدة. فطلبها من قبل خبير متمرّس بأسلوب حاذق يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة جداً. ومن المناسب في هذا الصدد رواية حكاية أخرى جرت مع كاثي ميستر

لإيضاح هذه النقطة. ففي إحدى المرات دخلت كاثي إلى مكتب ديڤيد وقالت: «عزيزي،لديّ مشكلة، وأنا بحاجة إلى مساعدتك!»

وبالطبع، أجابها ديڤيد بلهجة أبوية قائلاً: «أمرك مطاع، عزيزتي، كيف يمكنني مساعدتك في حل مشكلتك؟» أجابته بقولها: «حسناً، فكما تعلم، لدينا أصدقاء سيتناولون معنا الليلة طعام العشاء. لقد انتهيت قبل قليل من مراجعة قائمة الأشياء التي يجب عملها: الذهاب إلى البقالية لشراء الحاجيات، وطبخ الطعام، وترتيب الطاولة، وتنظيف البيت، وشراء الزهور، واختيار المقطوعات الموسيقية، وغيرها».

ثم تابعت تقول: «لقد قدّرت الوقت الذي يستغرقه إنجاز كل من هذه الأشياء، ويبدو أن ثمة احتمالاً بأنني لن أكون قادرةً على إتمامها جميعها بحلول وقت وصول الضيوف. إنني أرغب كثيراً في أن يسير كل شيء على ما يرام هذه الليلة. وأنا أتساءل، يا عزيزي، عمّا إذا كان لديك أي نصيحة تقدمها لي في هذا الموضوع».

لم يكن أمام ديڤيد أي مخرج من هذا الأمر سوى أن «يتطوع» لفعل شيء ما. وما كان من الممكن أن يكون أمراً مزعجاً (كأن تقول له كاثي: «ما أريد منك أن تعمله هو... ») تحوَّل إلى التماس للمساعدة.

الفرق بين الأمر والتماس المساعدة ليس تافهاً. فإصدار الأمر يكون مدعاةً للامتعاض، في حين يؤدي التماس المساعدة إلى اتخاذ موقف إيجابي. وإنه لمما يثير الاهتمام في السلوك الإنساني أننا نستاء غالباً من أولئك الذين يعملون معنا معروفاً، والذين ندين لهم بجميل قدموه لنا. وبالمقابل فإننا نشعر بالعطف تجاه أولئك الذين مددنا لهم يد المساعدة. (وقد وصف هذا السلوك روبرت سيالديني Robert Cialdini في كتابه «التأثير» Influence. ولهذين الشعورين القويين نتائج مثيرة للاهتمام في عالم الأعمال. وعلى سبيل المثال، فمحاولتك أن تثبت لزبون مقدار ما قدمت له من خدمات، وبخاصة عندما يكون ذلك حقيقة واقعة، تسفر عن اتخاذه موقفاً سلبياً منك معادلاً لموقفه الإيجابي.

أظهر اهتماماً بالشخص الآخر

أفضل أسلوب لجعل شخص ما يعتقد بأنك إنسان مريح، وصحبته ممتعة، هو أن تترك له العنان للتحدث عن نفسه. هذا أمر ليس، ولا يجب أن يكون، تكتيكاً لتتملقه على كل ما يقوله عن نفسه (مع أنه غالباً ما يستعمل بهذه الطريقة).

وفضلاً على ذلك، فإن هذا الأسلوب يتيح لك أكبر قدر من المعلومات عن هذا الشخص، وبذا تتمكن من تحديد الطريقة الصحيحة لقول أشياء تجعله يصغي إليها باهتمام. وإذا أردت التأثير في شخص ما، عليك اكتشاف الأشياء التي تؤثر فيه، أو على الأقل، معرفة الطريقة التي يُحْتَمل أن يتأثر بها. الأسلوب الوحيد لفعل هذا هو أن تطرح أكبر قدر ممكن من الأسئلة.

عندما يقول شخص «أظن هذا»، فالجواب المناسب ليس هو «حسناً، أظن ذلك». وبدلاً من أن تجيب بهذه الصيغة، فإنك بحاجة إلى اكتشاف السبب الذي يجعله يظن كذلك. لذا اطرح السؤال التالي: «لماذا تظن ذلك؟» أو «مالذي قادك إلى تلك النتيجة؟» أو «هل تظن أن هذا صحيح دوماً، أم في حالات معينة؟» وكلما طال جوابه عن هذه الأسئلة، تحسّن فهمك له، وزادت قدرتك على التوصل إلى الشيء الصحيح الذي تقوله، والذي سيكون أكثر عوناً له وأكثر حظوة بقبوله. ويكمن قسم مهم من ثقتي بشخص في شعوري بأن «هذا الشخص يفهمني!» وتجري هذه الأسئلة جرياناً طبيعياً وتلقائياً حين يكون لدينا اهتمام حقيقي بالشخص الآخر.

هذا، ولا يتعيّن علينا طرح الأسئلة فقط، بل يجب علينا أيضاً تذكر الأجوبة. ويبدو هذا الكلام وكأنه نصيحة لا قيمة لها، لكن الأمر ليس كذلك. قد يقابل بعض الناس شخصاً لم يَرَوْهُ منذ أشهر أو سنين، ويتذكرون كل شيء قالوه له أو فعلوه معه. ولكن الغريب أن هذا الموقف ليس عاماً، فقد يقابل هؤلاء الناس شخصاً آخر لا يتذكرون شيئاً مما قالوه له أو فعلوه

معه. ومن ثم، فكي لا يقع هؤلاء الناس في إحراج نتيجة نسيان ما يتعلّق بالشخص الآخر، يمكنهم استعمال بعض الوسائل البسيطة التي تساعدهم كثيراً، كأن يسجلوا ملاحظاتهم عن ذلك الشخص، ويراجعوها قبل إجراء المقابلة التالية معه.

(يوجد في هذه الأيام الكثير من «برمجيات الاتصال» contact software في الأسواق هدفها تسهيل هذا الأمر). الهدف هنا ليس هو إبداء اهتمام زائف، إنما هو استخدام أي وسائل تحتاجها لمساعدتك على إظهار أنك مهتم فعلاً بالشخص الآخر.

امدح ولا تتملّق

تَحَيّنِ الفرصَ لتقوم بإطراء الشخص الآخر بإخلاص. كلٌّ منا يحب أن يُكال له المديح، مادام هذا المديح نابعاً من شعورٍ حقيقي غير زائف.

ويستعمل الإيطاليون عبارة يطلقونها على الناس الذين لا يتسم مديحهم بالصدق، وذلك بتسميتهم (falsi cortesi أي اللطفاء المزيّفين). يجب أن تكون الإطراءات على أشياء محدّدة كي تبيّن أنها ليست مجرد تملّق. فالعبارة «تبدو لطيفاً» لا تتمتع بمصداقية، أمّا عبارة «يبدو لون البذلة التي ترتديها رائعاً ومناسباً لك» فهي أفضل. وأفضل من هذا كله هو أن تقول: «أعتقد أنك مدير متمكّن لأنني أعرف ما يتكلمه موظفوك عنك في غيابك، وقد لاحظت أيضاً بعض التغيرات في الأسلوب الذي يسلكه هؤلاء الناس في فعل كذا وكذا».

عبّر عن تقديرك للآخر

كل منا يحب أن يحظى بتقدير الآخرين له. وللتعبير عن هذه الفكرة بضدها، نقول: إنه ما من شيء يمكنه تدمير رومانسيتك أو ثقتك بنفسك، من شعورك بأن كل ما تقوله أو تفعله هو أمر يُسْتَخَفُّ به. وبالطبع، فهذا يحدث غالباً في الزواج والعمل.

نادراً ما يعي الزبائن المدى الكامل لخبرة الناصح الموجودة «خلف الستار»، والتي يستفيدون منها. إنهم يستخفون بها.

إضافة إلى ذلك، ففي حين يندر تقدير الزبائن (بصراحة) تقديراً عالياً لجهود المهنيين الذين يخدمونهم، فإنهم يتوقعون من هؤلاء المهنيين أن يعبِّروا عن تقديرهم لزبائنهم.

تصوّر أنك محامٍ، وأنكَ زبونٌ لمحاسب ذي خبرةٍ عالية توصل إلى الوسائل الكفيلة بتخفيضِ ما تدفعه من ضرائب إلى حدها الأدنى. قد لا تقدّر هذا الأمر لأن ما فعله لا يتجاوز واجب المحاسب الذي استأجرته للقيام به، وربما لا يتجاوز تقديرك له إلى أبعد من أن تدفع فاتورة أتعابه.

بيد أنه لو حدث أن قام هذا المحاسب نفسه بتوكيلك لتدافع عنه في قضية تتعلق بإقدامه على عمل محظور، فإنك ستكون راغباً في أن تسمع منه بعض الثناء إذا نجحت في دفاعك عنه. تُرى، لماذا نحن، كزبائن، لا نقدّر الجهود التي بذلها المهني نيابة عنّا، في حين أننا، كناصحين، نتوقّع تلقي الكثير من الإطراء والتقدير؟

الحقيقة هي أننا نريد، جميعاً، أن نلقى التقدير والثناء على ما فعلناه. لكن يجب ألاّ يكون ذلك عندما لا نستحقهما، بل عندما نستحقهما فعلاً. إن التعبير (المناسب) عن تقديرنا لزبائننا (وشركائنا الرومانسيين) أمر بالغ الأهمية في بناء علاقات وثيقة بهم.

6

أهمية المواصفات الملائمة

تفحصنا حتى الآن ثلاث مهارات هي: كسب الثقة، إسداء النصح، وبناء العلاقات، بيد أن المهارات وحدها لا تكفي لأداء المهمات المطلوبة.

فإضافة إلى ذلك، يجب على الناصح الموثوق أن يطوّر لديه بعض «المواصفات الملائمة» mindsets، التي نورد أهمها فيما يلي:

1. القدرة على التركيز على الشخص الآخر.
2. الثقة بالنفس.
3. قوة الذات.
4. الفضول (حب الاستطلاع).
5. المستوى المهني العالي.

التركيز على الشخص الآخر

يمكن التعبير عن هذه المواصفة بإيجازٍ بالقول المأثور: «ستحصل على قدر أكبر من المتعة والنجاح إذا ركّزت اهتمامك على مساعدة الناس الآخرين كي يبلغوا أهدافهم أكثر من تركيزك على أهدافك الذاتية».

قد يبدو هذا لبعض الناس أمراً مثالياً، روحياً، أو عقيدة دينية. وقد يظن آخرون أن هذا فكر شيوعي، بمعنى أن هذه دعوة كي تقدم مصالح

الآخرين على مصلحتك. لكننا إذا فكرنا قليلاً في هذا، فإننا سنكتشف أن هذا القول المأثور هو نفس ما يتحدث عنه اقتصاد المبادلات الرأسمالي. فللحصول على ما تريده من شخص ما، عليك أولاً التركيز على إعطائه ما يريد!

ويقول ديل كارينجي Dale Carengie: «الطريقة الوحيدة للتأثير في شخص هي أن تكتشف ما يريده، وأن تدلّه على كيفية الوصول إلى مبتغاه». لاحظ أن كارينجي لم يقل «أفضل طريقة للتأثير» بل قال «الطريقة الوحيدة للتأثير»!

حكايـة تيـم

لاحظ تشارلي مرة أن تيم وايت Tim White، الذي كان آنذاك محرر Albany Times Union، ثـم مـحـرر San Francisco Examiner، كـان يـديـر اجتماعاً لفريقه الإداري المكوّن من دسته من الأفراد. وخلال هذا الاجتماع كان من الواضح للجميع ما يتمتع به تيم من تفوق تقني وهدوء وحكمة. وكان يفعل ذلك دون أن يفرض رأياً، أو يقدم ملاحظة تقنية، أو يتخذ قراراً. وبدلاً من ذلك، فقد كان كل ما يفعله تقريباً هو تدقيق النظر في الطاولة خلال حديثه، ومن ثم النظر إلى وجوه فريقه لرؤية تعبيراتهم العاطفية.

وقد يقول «جو Joe، أنت لا توافق على هذا، أليس كذلك؟» أو «بوب Bob، لديك بعض المشاعر القوية اللطيفة نحو هذا الموضوع، أليس كذلك؟» كان الاجتماع ناجحاً جداً، فلم تتخذ في نهايته قرارات فحسب، بل إن كل الحاضرين شعروا بأنهم شاركوا واستُشيروا، وأن الاجتماع «أنصف» كلاً منهم.

لم تَنقُص تيم المؤهلاتُ التقنيةُ، وكانت لديه آراء جوهرية، ومع ذلك، فقد بلغ معظم أهدافه بأن كرّس كل انتباهه تقريباً لرصد وتفهّم واستيضاح حاجات الآخرين. لقد توصل إلى نتائج باهرة، وذلك بإدارته للاجتماع كله تقريباً، بطريقة اتسمت بأقل قدر من التدخلات من قِبَلِهِ.

إن القدرة على إبقاء الاهتمام مركزاً على الناس الآخرين، برغم كل الاتجاهات والمصالح المتضاربة، هي التي تمثّل مشكلة كبيرة لكثير منّا، والنجاح في إبقاء أنفسنا مركزين اهتمامنا على الآخرين، ليس من الوسائل التي يمكن تعلمها، إنه سيكولوجية شخصية.

العوائق التي تحول دون التركيز على الزبون

أكبر عقبة تقف أمام تركيز الاهتمام بنجاح على الشخص الآخر (من خلال خبرتنا)، هي الاعتقاد الظاهري السائد بأن إتقان المضمون التقني كافٍ لتقديم خدمة جيدة للزبائن. ومن المفارقات أن العمل الذي تتوقف فيه خدمة الزبائن بقوة على سيكولوجية التعامل بين الناس، يجب أن يقوم به أشخاص يؤمنون بالقوة الحصرية للتفوق التقني.

ومع ذلك، يقول ديڤيد نادلِر David Nadler، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة دلتا الاستشارية Delta Consulting:

> «الحقيقة هي أنه يمكنك التركيز على موضوع المحتوى بطريقة أفضل مما يمكنك التركيز على موضوع التعاون مع الآخرين. ولبعض الناس، الذين لهم خلفيات استشارية، قد يكون المضمون عسيراً جداً، لكنْ يمكنك، عموماً، التدرب على المضمون بطريقة أفضل مما يمكنك التدرب على التعاون».

ثمة عقبة رئيسية أخرى تتجلى في عدم القدرة على توجيه اهتمامك المركّز على الزبون. ففي منتصف الحديث مع زبون، ربما نجد أنفسنا وقد قفزت إلى ذهننا أفكار مثل «كيف سأحل هذه المسألة؟ كيف يمكنني إقناع الزبون بهذه الفكرة؟ ما الذي سأقوله حينما ينهي الزبون حديثه؟ كيف يمكنني الظهور أمام زبوني بمظهر الخبير؟»

فإذا كنا مخلصين في تفكيرنا ودخلنا إلى لب هذه المشاعر، فربما نجد نوعاً من الخوف كامناً هناك. قد يكون هذا خوفاً من الارتباك، أو الفشل،

عند ظهورنا بمظهر الجاهلين أو غير المؤهلين لهذا العمل، أو خوفاً من فقدان السمعة الجيدة.

ومن المفارقات أن تجذب المهنُ الناسَ المعرضين لهذه المخاوف. لكننا، نحن المهنيين، غالباً ما نكون منجزين جيدين لأعمالنا، كما أننا نتغلب، دوماً، على مخاوفنا نتيجة تطبيقنا المستمر لمهاراتنا، وبذلنا للجهود المتواصلة في متابعة تفوقنا التقني. ولهذه الأشياء نتائج جيدة، إلى حدٍّ معيّن. وفي المستويات المبكرة من الحياة المهنية، فإنه غالباً ما يطلب منا التركيز على أشياء قليلة أخرى.

يأتي بعد ذلك الانتقال الحاسم في السيرة الوظيفية، من تقنيين إلى مهنيين تماماً، من خبراء بمحتوى المشكلات إلى ناصحين. وبوصفنا تقنيين، تكون مهمتنا هي توفير المعلومات، وإجراء التحليلات والبحوث، ودراسة المضمون، وحتى تقديم التوصيات. وهذه كلها أساساً، مهمات تقوم بها في غياب الزبون. وبالمقابل، فإن مهمتنا كناصحين هي تحدٍّ لنا لمساعدة الزبون في وجوده على أن يرى الأشياء رؤية جديدة، أو أن يقوم باتخاذ قرار. وهذا أمر يتطلب تغييراً كاملاً للمهارات والمواصفات الملائمة للناصح.

قد يكون من غير المريح أن ترى أن الاهتمام الرئيسي للزبون ينصب على فهم مشكلته، بكل ما يشوبها من تعقيدات عاطفية وسياسية، وذلك كشرط سابق لتشخيص هذه المشكلة وحلها.

وبالطبع، لن يوافق بعضنا البتة على شرط الزبون هذا. فنجاحنا السابق في سيرتنا الوظيفية (تفوقنا التقني) ممكن، في الحقيقة، أن يصبح عائقاً في هذه المرحلة. وعند ذلك. فإن المخاوف، التي كانت هي الدافع لنا، في المقام الأول، على التميز، تعود ثانية إلى البروز.

الناس الذين ينجحون عادة في شركات خدمات تخصصية، غالباً ما يكونون مندفعين، ومفكرين، وجديرين بالتقدير، وبحاجة ماسة إلى أن يقدموا إنجازات مشهودة. ومن الطبيعي لهؤلاء الناس أن يظلوا موجَّهين

تركيزهم على أدائهم الفردي (وهذا شيء تدعمه كثير من ثقافات الشركات الاستشارية)، وأن يتوقعوا التعليق على أن ما يفعلونه هم هو الشيء الصحيح. وهذا ليس موقفاً يؤدي إلى بناء مهارات لتطوير الثقة. إنه، بمعنى من المعاني، شعور بالإعجاب يغمر الكثيرين.

لنستمع إلى ما تقوله ستيفاني ويذيرد Stephanie Wethered، وهي كاهنة بروتستانتية:

> «أهم شيء هو الإصغاء التقمصي العاطفي، إذ إنه أمر حيوي في العالم. وهو يتضمن الرغبة في التوجه إلى حيث يوجد الشخص الآخر، وهو عادة ما يكون موقعاً مؤلماً جداً. ويجب عليك أن تكون مستعداً لتحمل ألم التوجه إلى هناك. فإذا لم تعرف ذلك الألم، والطريق الوعر الذي ستقطعه، فلن تذهب إلى هناك. هذا شيء يتعلق بالانتقال من؟ أنا؟ إلى؟ نحن؟».

الإصغاء التقمصي العاطفي، هو مهارة مهمة. وكما تقول ستيفاني، فإن قدرتنا على أن نفعل ذلك جيداً، ترتبط ارتباطاً مباشراً بمقدار ما نشعر بما يشعره الشخص الآخر. إن قدرتنا على فعل هذا ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرتنا على أن نترك خلفنا توجهاتنا الذاتية ورغباتنا في ترويج أنفسنا.

وقد عاد هذا الأمر إلى ذاكرة تشارلي منذ مدة قريبة، عندما بدأ عمله مع زبون جديد، بعثته إليه مستشارة أخرى. كان تشارلي مسروراً عندما كان يستعد لأول اجتماع مع المدير التنفيذي الرئيسي CEO، لكنه قضى أيضاً مدة طويلة وهو قلق يفكر بالأسلوب الذي عليه أن يسلكه عند لقائه المدير التنفيذي الرئيسي CEO.

وقد تحدث تشارلي فيما بعد عن المكالمة الهاتفية التي جرت مع المستشارة التي رشحته للعمل مع الزبون الجديد، إذ قالت إنها تحدثت مع هذا المدير التنفيذي الرئيسي CEO وأنه طرح عليها السؤال التالي: «هل يحب تشارلي المشروع؟ هل أحبه؟» كان سؤاله يذكّر، إلى حدٍّ بعيد، بأننا

جميعاً نفرّط في التركيز على أنفسنا. لقد كان توجه تشارلي إلى نفسه، وكذلك زبونه أيضاً.

تَعَلُّمُ التركيز على الآخر ليس قراراً آنياً: إنه خبرة تعلّم تمتد طوال الحياة.

الثقة بالنفس

عدم الشعور بالأمان (وهو ضد الثقة بالنفس) سبب شائع لمشكلات الثقة. لقد سبق وذكرنا أن ثمة دافعاً، نلاحظه في حديث الزبون، يغريه للقفز بسرعة كبيرة جداً إلى طلب «الجواب». وإنه لأمر طبيعي للزبون أن يطلب أن يكون مفهوماً قبل أن يكون مستعداً لسماع النصيحة. نحن نعرف ذلك، لكن الأمر يتطلب ثقة بالنفس للانتظار والاعتقاد أنه بعد الإصغاء وتقديم أفكار بارعة، فما زال لدينا وقت كثير وموهبة عالية لاكتشاف الجواب التقني.

نحن لا نتكلم هنا عن المستويات العالية للثقة بالنفس. فيكفي أن نكون قادرين على تركيز اهتمامنا المحدد على الإصغاء والفهم، دون الاعتقاد بأنه يجب علينا تبديده حالاً على حل المشكلات.

قـوة الـذات

قوة الذات ليست هي الثقة بالنفس: إنها القدرة على التركيز على عملية بناء العلاقات الاستشارية، لا على الثناء أو اللوم المرتبطين بالبحث. هناك مثل قديم يقول: «من المذهل أن تتمكن من إنجاز شيء إذا لم تكن مرتبطاً بقوة بالشخص الذي يمنحك ثقته».

الوجه الآخر للثقة هي اللوم. فالميل نحو لوم الآخرين، أو الظروف، هو عادة تعبير عن عدم السعادة في الحياة. بل إنه، قطعاً، وصفة للفشل في أن تصبح ناصحاً موثوقاً. ويولي الزبائن (والشركات المهنية) قدراً كبيراً من التقدير لأولئك الذين يضطلعون بقدر كبير من المسؤولية الشخصية.

بيد أن تحمل المسؤولية يمكن أن يُصبح خللاً وظيفياً أيضاً. وقد استعان تشارلي مرة بعالمة نفس لإعداد اختبارات المستشارين الناجحين والفاشلين وتفسيرها. وقد بيّنت النتائج، في المقام الأول، القدر الكبير من «تحمل المسؤولية» التي أقر بها عدد كبير من المستشارين. وقد فسرت عالمة النفس ذلك بقولها: «إنهم أناس يشعرون شخصياً بمسئووليتهم عن الطقس إذا هطلت الأمطار خلال رحلة مشتركة».

وفي هذا المستوى، فإن ما يبدو أنه نقيض لتوجيه اللوم، هو في الحقيقة توجيه لوم، لكن إلى الذات. وكما أن الإلحاح على أن تُمنح كامل الثقة وألاّ يوجه إليك أي لوم، هو نوع من التركيز على الذات، فإن تحمل كامل المسؤولية هو أيضاً تركيز على الذات، وكلا الأمرين لا يركز على الزبون.

هذا وإن جو شيرمان Joe Sherman، المدير الإداري لشركة San Francisco Fidelity Partners، يشرح ما تعنيه له قوة الذات في ناصح، إذ يقول:

> «في وقت من الأوقات، بلغ التعارض الشديد في وجهات النظر الأخلاقية، بيني وبين أحد الأشخاص، أقصى مداه. وقد استدعيت (ناصحي) الذي كان يستمع إلى خطبة مسهبة عنيفة يلقيها ذلك الشخص، وكان ناصحي قادراً على مجرّد الإصغاء إليه. وقد كنت منفعلاً عاطفياً، ومع ذلك استطعت كظم غيظي، ولكن بصعوبة. بيد أنه (ناصحي) كان هادئاً ولم ينبس ببنت شفة. لقد كان قادراً على توجيه مجرى المناقشة إلى الجهة التي كان يريدها. ومنذ ذلك الحين، كلفت ذلك الناصح بتولي كافة أعمالي وأموري الشخصية».

وتسمح قوة الذات للمرء بأن يركز على الموضوع قيد البحث، لا على من يستحق توجيه اللوم أو الثناء عند الوصول إلى النتيجة.

الفضول (حب الاستطلاع)

الحصول على الحق لحل المشكلات يأتي عن طريق الإصغاء الجيد، الذي يدفعه الفضول.

أنه نفذ الوعد الذي قطعه على نفسه أمام خمسة وأربعين طالباً. وكان يلح على أنه متميز عندما يتعلق الأمر بالأسماء والوجوه. وكان يلقي نظرة خاطفة على الصور والبيانات باستعمال بطاقات معينة لحفظ المعلومات.

وفي الدرس التالي، كان كل طالب يتساءل عما إذا كان مدرسهم يمكنه تنفيذ ما وعد به. نعم، لقد أنجز ما وعد به، وكان الجميع مبهورين بذلك. كان كل الطلاب يحضرون جميع مقررات توم، وكان معدل الغياب صفراً.

تُرى، هل كان الوعد الذي قطعه توم إجراءً يتّسم بالتروي والتفكير الدقيق؟ نعم. هل هو إجراء سليم أم أنه غير مدروس؟ سنحاجّ في أن هذه كلمات تحمل أكثر مما يفهم منها. نعم إنه، عن سابق تصميم، استعمل تقنية مرئيةً حتى «لزبائنه». لكن من الواضح أنه صادق في مسعاه، وأنه مهتم بعمله وبالآخرين. ما السبب الذي يجعل شخصاً مشغولاً يدرّس مقرراً مقابل أجر ضئيل ليس بحاجة إليه، ويخصص ساعات من وقته الشخصي الثمين لحفظ أسماء الناس؟

نصيحتنا بسيطة: إذا كنت مهتماً فعلاً بزبون، فمارس أنماط السلوك والتصرفات التي تبين اهتمامك. وبالمقابل، فإذا كنت غير مهتم به، فإنه سيكتشف أمرك وستفشل دون ريب.

هل يعني هذا أنك إذا لم تكن مهتماً حقاً بالزبون، فيجب عليك ألاّ تنتهج التكتيكات، والتقنيات والنصائح التي قدمناها؟ كلا، فليس هذا ما ننصح به أيضاً. تذكر أغنية الموسيقيين رودجر Rodger وهامرشتاين Hamerstein التي تقول: «هل تؤدي نغمة بهيجة»؟ إنها تشير إلى «أنني عندما أخدع الناس، أكتشف أنني أخدع نفسي أيضاً!»

ثمة جدل قديم يدور حول ما إذا كان بالإمكان جعل الناس يغيرون أفعالهم عن طريق تغيير مواقفهم، أم جعلهم يغيرون مواقفهم عن طريق تغيير أفعالهم. من الطبيعي أن كلا التصرفين يمكن أن يكتب له النجاح. بيد أنه غالباً ما يكون البدء بتغيير المرء لأفعاله أولاً (باعتماد أنماط سلوكية تدل على

الاهتمام) أسهل من البدء بتغيير حالته الذهنية (وهذا يستغرق وقتاً أطول).

الإخلاص، بالطريقة التي نفهمه بها عادة، يرتبط بالنوايا؛ ونحن نفترض أنه ينبع من الداخل. لكن زبائننا لا يرون أسلوباً آخر لرؤية الإخلاص إلاّ من خلال التصرفات الخارجية. وانطلاقاً من أنماط سلوكية معينة (إبداء الاهتمام، إنجاز العمل سلفاً، الإصغاء التقمصي العاطفي)، نستنتج الحالة الخارجية التي نسميها إخلاصاً.

وهكذا، فإن السؤال عمّا إذا كان يتعيّن علينا إبداء الاهتمام أولاً أم إظهار الأفعال أولاً، يرقى إلى السؤال عمّا إذا كان يجب علينا البدء من الداخل أم من الخارج.

إن البدء بالاهتمام (العمل من الداخل إلى الخارج) يجعلنا منفتحين على احتمالات جديدة، كما نصبح راغبين في الذهاب إلى حيث يأخذنا الزبون. عند ذلك يمكن للمهارة أو بعض التصرفات في العمل أن تنشط على أرض خصبة.

أمّا البدء بتصرفات خارجية أو مهارات جديدة، فيجعلنا منفتحين على معلومات وحوافز جديدة تحثّ تفكيرنا على العمل، وتسمح لنا بتركيز جديد على الزبون. ونحن نفعل هذا عندما نولّد حماساً مشتركاً ليطرح كلٌ منّا الأسئلة على الآخر، وهذا يجعلنا نستكشف بحماس معاً النتيجة الضمنية القادمة.

الإخلاص أمر في غاية الأهمية لكل من الثقة والعلاقات. فإذا كان موجوداً لديك، واستطعت التعبير عنه، فهذا شيء حسن. أمّا إذا حاولت أن «تتظاهر بوجوده» (أي أن تستعمل التكتيكات دون بذل أي اهتمام حقيقي)، وكنت تتصرف دوماً كذلك، فمن المحتمل أن تنتهي إلى التوصل إلى حالة لا يمكن تفريقها عن الإخلاص السليم، وسيبدو هذا مع الوقت أمراً طبيعياً لزبونك ولك.

الأمر الذي لن ينجح هو استعمال تكتيكات عَرَضِيّة لا تنسجم مع

سلوكك الطبيعي. وسرعان ما يكتشف الزبون عندئذٍ أنها جهود زائفة، وغير مخلصة، وغير ملائمة. لن تكون غير فعالة فحسب، بل إنها ستولّد أيضاً رد فعل عكسي. لا يمكن لك النجاح في التظاهر بالإخلاص، ما لم تكن خططت على أن تتصرف بنفس الطريقة طوال المدة المتبقية من علاقتك بالزبون. وإذا استطعت فعلاً أن تقوم دوماً بتصرفات تُظهر إخلاصك واهتمامك بزبونك، فإن تميّزك سيكون مشهوداً. ويقول جيرالد واينبرغ Gerald Weinberg في كتابه بعنوان «أسرار الاستشارات» The Secrets of Consulting، «السّرّ في كسب الثقة هو أن تتجنب كل الحيل».

ماذا لو أنك لم توليهم الاهتمام اللازم؟

نحن لسنا مثاليين إلى درجة أننا نصَدق بأننا جميعاً نولي اهتمامنا لأي شخص نقابله. فأحياناً، يحدث أنه بعد بذل جهد جبار، وتطبيق كل فكرة وردت في هذا الكتاب (وأفكار أخرى)، فقد تكتشف أنك غير قادر على التعاطف مع زبونك. تُرى، ما الذي يجب فعله آنذاك؟

لننظر في الخيارات التالية:

1. تابع تقديم الخدمات لزبونك، لكن لا تبذل جهداً لبناء الثقة.
2. تابع تقديم الخدمات لزبونك، لكن طبق تقنيات الثقة دون إخلاص.
3. تنازل عن الزبون لأحد زملائك.
4. تخلّ عن قيامك بهذا العمل.

هذه ليست مجموعة جذابة من الخيارات، أليس كذلك؟

في الخيار 1 (إخدم الزبون، لكن لا تحاول الاقتراب منه كثيراً)، لن تفوّت عليك جميع فوائد كونك موثوقاً، لكنك أيضاً ستحصل على أقل من حياة عملية يمكن القول بأنها واعدة. شعارنا هو: «الحياة أقصر من أن تحتمل العمل مع حمقى!»؛ وهذا يصحّ بنفس الدرجة عندما تكون هذه الحياة

هي حياة زبائننا ونكون نحن الحمقى!؟ إن الافتقار إلى الانسجام بينك وبين الزبون قد يكون خطأك بنفس القدر الذي يكون فيه خطأ الزبون.

وإذا لم يوجد مثل هذا الانسجام، فعندئذٍ لا يوجد معنى لبناء علاقة إلاّ إذا ولّدنا هذا الانسجام (بطريقة ما!) أو إذا انسحبنا. نحن نرى أن الخيار 1 يجعل الكلّ خاسراً، الناصح والزبون، ومن ثم يجب إسقاطه من اعتبارنا.

أما الخيار 2، الذي يقتضي متابعة تقديم الخدمات ومحاولة التظاهر بالإخلاص، فهو جدير بالمحاولة لبعض الوقت، كما سبق وذكرنا آنفاً. فإذا بذلت جهداً كبيراً لاكتشاف الروابط ونواحي التعاطف بينك وبين زبونك، فإنك غالباً ما تنجح في ذلك. لكن ليس دائماً! ومن ثم، فهل يجب عليك أن تواصل التظاهر بإخلاصك؟ نحن لا نرى ذلك، فلا يمكننا تصور شيء أسوأ من أن نُمضي حياتنا كلها على غير حقيقتنا. فإذا حاولت حقاً بناء ثقة ولم تنجح في ذلك، فانتقل إلى الخيار 3.

الخيار 3 جذّاب حين يكون ممكناً: فثمة قلة من الزبائن لا يمكن للمرء أن يحبهم إطلاقاً، لأن كيمياءهم الشخصية خُلِقت كذلك. وربما كان شخص لا يمكنك تحمله يمثل زبون الأحلام لزميل آخر. ادرس هذا الخيار بجدية.

الخيار 4 (التخلي عن الزبون) هو الخطوة النهائية، وثمة حالات لا بد فيها من اتخاذ هذه الخطوة. إذا لم تستطع تكييف نفسك لتقوم بدور الناصح الموثوق المهتم بزبونه، فستكون قطعاً أقل فاعلية، بل ربما كنت غير فعّال أبداً. قد تظن أن الضغوط المالية تجبرك على مواصلة خدمتك لمثل هذا الزبون، لكن هذا الظن يتسم بقصر النظر. ستسبّب الإساءة إلى نفسك إذا واصلت خدمة زبائن يمكنه أن يرى أنك لست مهتماً به تماماً.إن الضرر الذي ستلحقه بسمعتك أكبر من الخسارة المالية التي ستحل بك خلال الوقت الذي تصرفه في البحث عن زبون آخر يمكنك أن تخدمه بحماس. السمعة قبل المال!

قد تظن أن هذا كله شيء جيد، إذا كنت أنت الشخص الوحيد أو

الشخص الرئيسي في هذه المهمة. لكن ماذا لو كنت مهنياً حديث العهد بالمهنة، أو كنت فرداً ينتمي إلى فريق كبير؟ ماذا لو أنك لا تشعر بأنك تملك اتخاذ القرار بالتخلّي عن الزبون، أو حتى بالتنازل عنه لزميل آخر؟

لدينا ثلاث نصائح نقدمها لشخص في مثل هذا الموقف. أولاً، ادرس دوافعك. هل أنت واثق بأنك جربت كل شيء تعرفه لإيجاد طرق تمكّنك من الارتباط بهذا الزبون؟ هل أنت واثق بأنك لا تبحث عن سبب لتفادي بعض النواحي التي لا تحبها في قيامك بهذه المهمة؟ هل أنت واثق بأن الزبون سيعبّر، أو عبّر عن مستويات مكافئة من الاهتمام؟

ثانياً، ضع الأمر في موقعه الصحيح. فإذا لم يمثل تهديداً للحياة، ولا للسيرة الوظيفية، ولا للزبون، فما هو طول المدة التي يجب عليك أن تعيشها في هذا الوضع؟ فإذا كان يتطلب بضعة أشهر فقط، فقد لا يستحق الطاقة المطلوبة لحله.

ثالثاً، إذا كان الموضوع حقيقياً وهاماً، فنحن ننصحك بمناقشته مباشرة مع المدير الإداري الرئيسي. فالأمر يهمه بقدر ما يهمك. فإذا أقنعتك بأنك على خطأ، فإنك بذلك تحصل على الراحة والسكينة. أما إذا أقنعته بأنك على صواب، فإنه سيحسن من ميزاته بتقديمه خدمة جيدة للزبون.

وإذا بقي كل منكما غير مقتنع بما يقوله الآخر، فربما تكون قد تعلمت شيئاً عن قدرتك على الارتباط بشخص آخر في حياتك العملية. هذا يحدث فعلاً، في حالات نادرة. وفي الوقت نفسه، تذكّر نصيحة أحد الحكماء الذي قال:

> «ظللت مذهولاً بالعدد الكبير من الحماقات التي ارتكبتها، إلى أن لاحظت أن القاسم المشترك بينهما كلها كان: أنا».

تُرى، لماذا نتحاشى غالباً في مهننا هذا الموضوع كله؟ لقد ورد في كتاب ديڤيد الذي عنوانه المهنيّة الحقيقية True Professionalism أن نتيجة

إحدى عمليات المسح أكدت أن المهنيّ النموذجي لا يحب زبونه إلاّ طوال 20 بالمئة و30 بالمئة من الوقت! أما ما تبقى من الوقت، فيمكن للمهني أن «يتحمّل» زبونه غالباً.

وتضم المهن كثيراً من الناس الذين يتمتّعون بمواهب عقلية متميّزة، لكن بعضهم أولوا في حياتهم اهتماماً أقل للمهارات الاجتماعية، وأقل من ذلك للمهارات العاطفية. ومثل هؤلاء الناس يقضون أوقاتاً عصيبة جداً عندما يقبلون أشياء تبدو لهم وكأنها فاشلة. إن تفكيرهم بأن زبوناً قد يقول لهم «هذا أمر غير ناجح» لا يختلف جوهرياً عن قول زبون لهم «أنا لا أحبك، وإني أنظر إليك بازدراء». وما قد يبدو حقيقة اجتماعية بسيطة، يبدو لآخرين انتقاداً شخصياً شديداً.

الحقيقة هي أن ثمة عدداً قليلاً جداً من الناس الذين لديهم القدرة على التواصل مع أي شخص. ويترتّب على هذا أنه ستحدث حالات يكون فيها «الغِرَاءُ غير صالح للصق». اسأل نفسك عن النسبة المئوية من الناس الذين قابلتهم في عالم الأعمال وشعرت أنهم شدّوك إليهم، أو ولّدوا لديك نوعاً من الإثارة، أو أنهم جعلوك ترغب في العمل معهم. ثم اسأل نفسك عن النسبة المئوية من الناس في عالم الأعمال الذين جعلوك ترغب في الاستقالة من عملك بدلاً من أن تقضي أي وقت معهم. إن نسبة الناس في الوسط، الواقعين بين هذين الصفين من الناس (والذين يفترض أن يكون عددهم كبيراً)، هي التي تحدد عموماً مقدار ما يحدثه عملك من إثارة لديك.

وبافتراض أنك مثلنا، فعندئذٍ تكون النسبة المئوية للناس الذين لا تحبهم تساوي تقريباً النسبة المئوية للناس الذين لا يحبونك أيضاً. ومن الصنف الواسع الواقع في الوسط، هناك درجات متغيّرة من اللاّمبالاة حول إمكانهم للعمل معك.

والأسوأ من ذلك، هو أن الناس الذين لا تحبهم ليسوا بالضرورة نفس الأشخاص الذين لا يحبونك. إن مجرد حبك لشخص لا يعني أنه يبادلك

الشعور نفسه. وحتى لو كانت النسبة المئوية «لحالات عدم الحب» واحدة بين المهنيين والزبائن، فإن العدد الكلي لحالات التلاؤم ستكون أقل. وليس لنا أن نعجب لوجود حالات من عدم التلاؤم! فثمة نسبة لا بأس بها من العلاقات المحتملة لن يكتب لها النجاح.

ثمة قاعدة جيدة تستحق التذكر، وهي أنه لا يوجد في العلاقات مجموعات من النمط رابح ـ خاسر، أو خاسر ـ رابح: ما يوجد هو فقط رابح ـ رابح، وخاسر ـ خاسر. فإذا لم يتكوّن لدى أحد الفريقين الشعور بالملاءمة، فلن تنجح العلاقة لكلا الفريقين، وهذا شبيه بحالة عدم شعور أحد الزوجين بالملاءمة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الطلاق. إن قول الحقيقة عن عدم الملاءمة قد يكون أمراً صعباً، ولكن أفضل الطرق وأكثرها فعالية، بل وأكثرها وداً، تكون عادة، بالخروج من هذه العلاقة.

زبــون أم صديق؟

هل يعني هذا كله أنه يجب عليك أن تجعل من كل زبون صديقاً لك؟ كلا، أبداً. من الممكن أن تكون مهتماً بشخص ما دون أن يكون صديقك. يمكنك أن تتعامل معه بوصفه إنساناً له كيانه الخاص، وأن تتجنب معاملته على أنه مجرد شخص تؤدي له خدمة معينة، كما أنه يجب عليك عدم التظاهر بأنه من المقرّبين إلى قلبك. إن الزبائن يكشفون بسرعة هذه الصداقات المزيفة. التي غالباً ما تبنى على محادثات مطوّله عن لعبة الغولف، وكرة القدم، وأشياء شبيهة أخرى.

ويبدي كثير من المهنيين قلقهم من الاقتراب الشديد من الزبون، إذ يعتبرونه تصرفاً «غير مهني». ونحن لا نوافق على هذا، إذ إن إظهار الاهتمام بشخص لا يعني التدخل في حياته الخاصة. نحن نعتقد بأن عدم إبداء الاهتمام بزبونك هو التصرف غير المهني. وبغية إقناع شخص ما بضرورة أن ينظر إليك على أنك ناصح موثوق، يتعيّن عليك أولاً إقناعه أنك ملتزم بخدمته ومخلص له. ويحب ماكدونالد Mc Donald وصف المهنيين الذين

يخدمونه (مثل مندوبي الدعاية لمطاعمه مثلاً) بأنهم يحوون «صلصة الطماطم Ketchup في عروقهم».

هل يعني هذا أنه يتعيّن عليك الاهتمام فعلاً بالزبائن؟ نعم عليك الاهتمام بهم حقاً، وذلك إذا أردت أن تكون ناصحاً موثوقاً. أما إذا أردت أن تكون مجرد بائع، فلا تفعل ذلك.

لقد كوّن روب Rob علاقة وثيقة بأرنولد Arnold، وهو مدير شركة ضخمة. لم يكن هذا بالأمر السهل، ذلك أن أرنولد كان من النوع الذي له متطلبات كثيرة إلى حد ما، منها ما هو فكري، ومنها ما هو غير ذلك. وعندما ترك أرنولد الشركة، رأى روب أن من الصعوبة بمكان أن يظلّ التزامه بعلاقته بالشركة بنفس القوة السابقة قبل أن يتركها أرنولد.

وقد بذل روب جهداً حثيثاً لإبقاء علاقته على حالتها السابقة، ثم إنه أحب الناس الذين حلّوا محل أرنولد، وواصل أداءه الجيد معهم ولهم. لقد أُعطِيَ مزيداً من المهمات لإنجازها. لكن مشاعره لم تكن نفس المشاعر السابقة. ظن روب أنه كان يتصرف مثلما كان يتصرف دائماً في الماضي، لكن قوة العلاقة تضاءلت تدريجياً. ففي غياب المشاعر الصادقة، لا بد أن تفقد التكتيكات زخمها.

هل يجب عليك إقامة علاقات اجتماعية مع زبائنك؟ ربما كانت العلاقات الاجتماعية العرضية أمر ممتع، لكن كسب الثقة لا يكون عن طريق لعب الغولف، أو الدعوات إلى الغداء أو العشاء، أو حضور حفلات الأوبرا. ومع أن إقامة العلاقات الاجتماعية أمر غير ضروري، فمن الضروري أن تكون شخصاً أنيساً لطيف المعشر. فإذا كنت كذلك. فإنك تستطيع فتح نوافذ تطل منها على زبائنك كبشر، وعلى حاجاتهم وآمالهم ومخاوفهم.

المهم هو الرحلة وليس آخر المطاف

لدى معظمنا حدس دقيق جداً بما يبحث عنه رفقاؤنا الرومانسيون فينا. فإذا كان ما يدفعهم حبّاً صادقاً لنا، فإننا نرى ذلك بوضوح بآلاف الطرق،

بدءاً من كونهم مهتمين بمتابعة مصالحنا المشتركة، وصولاً إلى توجيه نظرهم إلى عيوننا.

وبالمقابل، فإذا كانت أهداف اهتماماتهم الرومانسية متصورة على شيء آخر (المكانة، الجنس، المال، الراحة)، فإن استجابتنا تكون سلبية وعنيفة أيضاً. إن التوتر، الذي يتولّد في العلاقات نتيجة المصالح المتضاربة، شديد جداً.

وهذا صحيح في عالم الأعمال. فعندما نشتري شيئاً ما، فلن تواجهنا صعوبة كبيرة في كشف ما إذا كان شخص ما مهتماً بمصالحنا اهتماماً نابعاً من القلب. إن معظم الناس منغلقون على مصالحهم الذاتية، وليس من الصعب اكتشاف أن اهتمامهم بحاجات الآخرين زائف وليس أصيلاً.

بيد أنه في الحالات النادرة، التي يسمو فيها فعلاً المسؤولون عن المبيعات فوق مصالحهم الذاتية، ويكونون واعين تماماً لمتطلبات الزبون، فإن عملية البيع تزداد فاعلية وقيمة بقدر كبير.

إن أحد أهم الدروس الواجب تعلمه هو أنه إذا أردت كسب الثقة، فعليك ألاّ تتوقع جني الفائدة من العلاقة بالزبون بعد مدة قصيرة. هذا ولا وجود لعلاقة دون أن يعترض سبيلها مشكلات قد لا تكون سهلة؛ كل العلاقات معرضة لعمليات دورية من المد والجزر. والسمة المميزة للناصحين الموثوقين هي أنهم يظلون صامدين في الأوقات الحرجة.نحن لا نريد أشخاصاً يهتمون بنا كوسيلة لبلوغ غاية، أو كأداة توصلهم إلى مآربهم الذاتية. نحن نريد أناساً يهتمون بنا بوصفنا رفقاء في رحلة، أناساً يحبوننا إلى درجة أنهم مستعدون للذهاب معنا في رحلة مشتركة.

القسم الثاني

هيكل بناء الثقة

في هذا الجزء، سنقوم بمعالجة تتسم بمنهجية أعلى قليلاً، وسنحاول أن ندخل بعض البنية إلى تعقيدات كسب الثقة والحفاظ عليها.

وسنقدم في الفصل الأول، إيضاحاً بسيطاً ونأمل أن يكون عوناً لنا في فهم طبيعة العلاقات المتبادلة بين عوامل الثقة المختلفة. يتبع هذا شرح لعملية تطوير الثقة التي تمر بخمس مراحل، والتي توفر لنا الهيكل Structure الأساسي لاستكشاف تطوّر الثقة مع تطوّر علاقة الناصح بالزبون. ويقدم أحد الفصول هذه العملية، في حين يكون باقي هذا الجزء مكرّساً لاستكشاف كل من المراحل الخمس.

8

معادلة الثقة

سنقدم في هذا الفصل معادلة تبيّن كيفية تعلق عناصر الثقة المختلفة بعضها بالبعض الآخر. وبالطبع، فيجب أن ننظر إلى هذه المعادلة على أنها وسيلة للنظر إلى الموضوع، وليس على أنها نتيجة علمية.

ونحن نرى أن ثمة أربع مركبات أولية للجدارة بالثقة، بيّناها في الشكل 1.8. ولهذه المركبات الأربع علاقة بالحصول على الثقة بالأقوال، والأفعال، والعواطف، والدوافع، وهذا موضح في الشكل 2.8.

الشكل 1.8. معادلة الثقة

$$ج = \frac{م + و + أ}{ت}$$

حيث:

ج = الجدارة بالثقة، م = المصداقية، و = الوثوقية،

أ = الألفة، ت = التوجه نحو الذات

الشكل 2.8. أدوات الثقة

المركبة	الميدان	مثال
المصداقية	الأقوال	يمكن أن أثق بما يقوله عن...
الوثوقية	الأفعال	يمكن أن أثق به لِـ...
الألفة	العواطف	أشعر بالراحة عند مناقشة هذا...
التوجه نحو الذات	الدوافع	يمكنني الوثوق بأنه مهتم بِـ...

ويمكننا استعمال معادلة الثقة لعزل تأثير كل مركبة خاصة للمعادلة. ويوضح الشكل 3.8 أنواع فشل العلاقات الناجمة عن غياب كل مركبة، واحدةً تلو الأخرى.

هذا وإن معظم المهنيين، الذين يُطلب منهم التحدث عن الثقة، يركزون حدسياً على المصداقية والوثوقية. فهم يقولون: «يعلم زبوني أنني صدوق وموثوق. إذن لِمَ لا يثق زبوني بي؟»

الجواب، بالطبع، هو أن للثقة أبعاداً متعددة. فقد أثق بخبرتك، ولكنني لا أثق (بشدة) بدوافعك (إذ إنها قد تكون موجهة نحو ذاتك). ربما وثقت بتألقك وذكائك، دون أن أحبذ أسلوبك في التعامل معي (الفتك).

الشكل 3.8. الإخفاقات الفردية

علامات ضعيفة على:	عندما تتسم بالصفة المميزة التالية:
المصداقية	التبجّح
الوثوقية	عدم الشعور بالمسؤولية
الألفة	التقنية
التوجه نحو الذات	المصلحة الشخصية

ويتطلب الفوز بكسب الثقة أن يكون أداؤك جيداً في جميع الأبعاد الأربعة (من وجهة نظر الزبون)، ما لم تكن متفوقاً في بعد واحد، أو بعدين، بحيث يسمح لك هذا التفوق بالتغلب على نواحي الضعف في الأبعاد الأخرى. وعند ذلك، يجب أن تكون متميّزاً جداً، وليس جيداً فقط.

حدث أن مرضت بنتٌ لروب، وشُخِّص مرضها بأنه وضع صحيّ خطير، وكان ذلك عندما كانت في الثالثة من عمرها فقط. ونظراً إلى تعقيد هذا الوضع واحتمال خطورته، فقد حوّلت البنت إلى جرّاح متخصص في مستشفى الأطفال بمدينة بوسطن. كان هذا الجراح مشهوراً إلى درجة أنه كان موضوعاً لكتاب أُلِّف عنه وعن إنجازاته، وكان يضم الكتاب بين دفتيه صوراً كاملة ليديه. وأما المصداقية والوثوقية، فلم يضاهي فيهما هذا الطبيب سوى قلّة من الناس في العالم. أما مهاراته في الألفة، فلم تكن في أعلى مستوياتها.

كان هذا واضحاً تماماً عندما انتهى الطبيب من إجراء العملية الجراحية لابنة روب التي طالت ست ساعات، وخرج بعدها من غرفة العمليات ليقول لوالدي البنت القلقيْن: «لا تجزعا، إنه بخير». عندئذٍ صرخ روب، وزوجته سوزان Susan، بصوت واحد قائلين: «إنها بنت وليست صبياً!» وإذ ذاك هزّ الطبيب كتفيه لا مبالياً وقال: «أوه، نعم، قصدت القول [إنها] بخير. على كل حال، ستكون على ما يرام. كانت جراحة معقّدة، وحالة مثيرة للاهتمام، وقد صوّرناها بواسطة جهاز الفيديو». بعد ذلك، خرج متمهلاً، تاركاً أبوين شاكرين له، ولكنهما مصعوقين ممّا حدث.

تُرى، هل أخطأ الجرّاح دون أن يكون لخطئه عواقب غير سليمة؟ نعم. هل يمكنك أن ترتكب غلطة من هذا النوع دون أن تُنتقَد عليها؛ وأن يشفع لك في ذلك تفوقك التقني؟ نعم، يمكنك ذلك، شريطة أن تكون ذا شهرة عالمية. أما الناس العاديّون، فلا يمكنهم ذلك.

المصداقيــة

لن يُنقص من أهمية المصداقية القول بأنها إحدى مركبات الثقة التي يمكن النجاح في استعمالها في أغلب الحالات. واستناداً إلى الأهمية التي يوليها معظم المهنيين إلى خبرتهم التقنية، وإلى كونها محسوسة نسبياً، فإن المصداقية هي العامل الأكثر احتمالاً بأن تنجح أنت (ومنافسوك) في استعماله جيداً.

ليست المصداقية مجرد خبرة في مضمونٍ. إنها خبرة في مضمون مضافاً إليها «الحضور»، الذي يشير إلى أسلوب ظهورنا، ورد فعلنا، وحديثنا عن مضموننا. إنها لا تتعلق بالحقيقة الجوهرية لخبرة الناصح فحسب، بل وأيضاً بتجربة الشخص الذي يقوم بعملية الملاحظة والفهم. وكما بيّنا في فصل بناء الثقة (الفصل 5)، يتعيّن علينا إيجاد طرق، لا لنكون جديرين بالتصديق فحسب، وإنما أيضاً لإعطاء الزبون الإحساس بأننا جديرون بالتصديق. علينا أن نوضّح، لا أن نجزم.

تُرى، لماذا يقوم الأطباء بتعليق جميع الدبلومات والشهادات على جدران مكاتبهم؟ هذه الأوراق المعلقة على الجدران هي وسيلة مختصرة لإيصال كل الخبرة والتفوق إلى من يراها، وهذا يؤدي إلى المصداقية. إن الشهادة المخطوطة المثيرة للإعجاب موجهة إلى كل من جانبينا العقلي والعاطفي. نحن لا نرى شهادةً تشير إلى مهارات معينة (جدارة ومقدرة) فحسب، بل وأيضاً إلى صيغة تقديرية من معهد، صُمِّمَتْ لتجعلنا نشعر بشعور جيد. والنتيجة الصافية موجهة إلى تخفيض قلق المريض خلال جلوسه نصف عارٍ في غرفة باردةٍ للفحص الطبي.

وفي الوقت نفسه، فإن الأطباء يشيعون جواً من المصداقية بطريقة مباشرة، إما عن طريق الخبرات الإيجابية المكرورة، وإمّا نتيجة تشخيصهم الدقيق للمرض (وإخبار المريض عمّا يجب عمله لشفائه). وفي كلتا الحالتين، فإننا نصدق الطبيب: لقد كان جديراً بالمصداقية التي نجمت عن خبرته. ثمة مركبتان في هذا العمل: عقلية وعاطفية.

ويتضمن مفهوم المصداقية مفهومي الدقة والكمال، وهذان يوازيان الجانبين العقلي والعاطفي. الدقة في عالم الزبون ـ الناصح، عقلية في المقام الأول. ونحن نفحص صحة الحقائق، والمنطق، والخبرات الأخرى للناس، كي نقيّم ما إذا كان شخص ما يتسم بالدقة. وبالمقابل، فإن الكمال يقيّم، في أغلب الأحوال، عاطفياً.

عندما نحكم على شخص ما بأنه دقيق، نستعمل في وصفه كلمتي «قابل للتصديق». أما عندما نتكلّم عن كماله، فإننا نقول إنه «مستقيم». ومن بين المركبات الأربع لمعادلة الثقة، فإن المصداقية تتطلب قدراً معتدلاً من الوقت لترسيخها. وفيما يتعلق بالمركبة العقلية للمصداقية (الجدارة بالتصديق)، فيمكننا فحص منطق شخص ما، أو التثبت من صحة ادعاءاته ضد الخبرة المباشرة للآخرين، وهذا لن يتطلب وقتاً طويلاً. أما الجانب العاطفي من المصداقية (الاستقامة) فيستغرق وقتاً أطول لتقييمه، ذلك أننا نحتاج إلى وقت أطول للتيقن أننا درسنا جميع أبعاد الموضوع. ويقدم الشكل 4.8 مقارنة بين هذين الجانبين للمصداقية.

الشكل 4.8. مقارنة بين المصداقية العقلية والعاطفية

الميدان	العقلي	العاطفي
السمات المميزة	الدقة	الكمال
الاستجابة	الجدارة بالتصديق: عدم الكذب	الاستقامة: قول الحقيقة كاملة
الوسيلة	الخبرة المباشرة	الخبرة المباشرة

ما هي الدروس التي يتعيّن على الناصح استخلاصها من هذه النظرة إلى المصداقية؟ في حين يقوم معظم المزودين بالخدمات بالاعتماد، في المقام الأول، على التفوق التقني، فإن معظم مشتريها يشترون اعتماداً على العاطفة. ولما كانت المصداقية هي أكثر المركبات العقلية وضوحاً في معادلة الثقة، فهي مغنطيس طبيعي للمهنيين الساعين إلى ترسيخ الثقة. بيد أنه لا يوجد إغراء على المغالاة في توكيد المصداقية كمركبة للثقة فحسب، بل إن ثمة إغراء أيضاً على المبالغة في توكيد المركبة العقلية للمصداقية نفسها.

وبالطبع، فإن المصداقية مهمة، ومن المهم نقل مضمونها بطريقة سليمة، وذلك بأن نبيّن كم نحن بارعون، وكيف أن تفكيرنا كان جيداً خلال عملية الإرشاد الذي يتطلبه الزبون منّا. ومن ثم فنحن نميل، بطريقة طبيعية،

إلى صرف وقت على منطقنا وحقائقنا، وإلى تقديم مستنداتنا: وهذه كلها احتكامات مباشرة إلى العقلانية.

ما ننوي عدم فعله هو تعزيز الجانب العاطفي من المصداقية الذي يتجلى بنقل إحساسٍ بالاستقامة، وتخفيف أي شبهة غير واعية بعدم الكمال. إن أفضل خدمتين يتفوق فيهما المهنيون في نقل المصداقية هما: توقع حاجات الزبون، والتحدث عن حاجات غير واضحة له عموماً.

وعلى سبيل المثال، قد نطرح على زبون السؤال التالي: «أخبرني، ما هو رد الفعل الذي واجهت به منافسك في آخر حركاته؟» هذا السؤال يعزز مصداقيتنا بإظهار أننا على علم بواجبنا البيتي، أو أننا قمنا بهذا الواجب، وربما نستعمل عبارات تبدأ بالجملة التالية: «هل تعلم أنني لو كنت في موقعك، لكنت فكرت في س؟ هل يمكن أن يكون هذا مخرجاً بالنسبة إليك؟» ومرة أخرى، إن «العرض» الرقيق لوجهة نظر أو لمضمون (دون فرضه)، يسمح للزبون بتكوين فكرة عن تفوّق مضموننا وقدرتنا على الإسهام بوجهات نظر جديدة.

وهاك بعض الأفكار المفيدة الأخيرة التي تعزز المصداقية:

1 . حدد الطريقة التي تسلكها لذكر أكبر قدر ممكن من الأخبار الصادقة، باستثناء الحالات التي قد يُلحقُ فيها هذا القولُ أذى بالآخرين.
2 . لا تكذب، بل حتى لا تبالغ أبداً.
3 . تجنب قول الأشياء التي قد يعتبرها الآخرون أكاذيب، كقولك: «نعم، بالطبع، سنوجه أفضل موظفينا للقيام بهذه المهمة». (هل هذا صحيح حقاً؟ ومن هم أسوأ الموظفين؟ وكيف يمكن أن يكون أفضل الموظفين غير مشغولين جداً؟) أو كقولك: «نحن لا نكتب تقارير نضعها على الرفوف». (هل هذا صحيح حقاً؟ من تفترض بأنه يكتب مثل هذه التقارير؟ وهل هذا يعني أنك لن تزودنا بالوثائق؟)
4 . تكلم كلاماً يعبر عمّا تنوي قوله، دون أن يكون كلامك وتعابيرك

وحيدة النمط والنغمة. استعمل لغة الجسد، والنظر في عيني من تتحدث إليه. أوضح للزبون أن لديك الطاقة لإنجاز الموضوع الذي تعهدت بتنفيذه.

5. لا تقم بمجرد ترديد الإشارة إلى مراجع. وحيث تجد أن ثمة إمكاناً جيداً لفائدة مشتركة بين زبائنك، عرف بعضهم ببعض، عندئذٍ سيتعلمون بعضهم من البعض الآخر، وستحظى أنت بقدر كبير من الثقة التي يمنحونك إياها.

6. عندما لا تعرف شيئاً، قل ذلك مباشرة وبسرعة.

7. من المهم أن تجعلهم يعرفون مستنداتك. هذا يجعلهم يشعرون نحوك بطريقة أفضل، وسيغمرك شعور أفضل أيضاً. إن إرسال نص يحوي سيرتك الذاتية وخلفيتك مقدماً، ينطوي على أهمية كبيرة في العلاقات الجديدة. كذلك فإن تزويدهم بأي كلام كتب عنك (مدحك) مفيد أيضاً. لا تكشف بمجرد ذكر الأحرف الأولى من أسماء شهاداتك بعد اسمك على بطاقة عملك.

8. اشعر بالاسترخاء. أنت تعرف أكثر بكثير مما تظن أنك تعرفه. وإذا كنت بعيداً عن إحدى المعارف، فلا تحشر نفسك البتة فيما لا تعرف.

9. توثق من أنك أنجزت تماماً جميع واجباتك البيتية المتعلقة بشركة الزبون، وأسواقه التجارية، وشخصه، وأن كل ما أنجزته من معلومات هي أحدثها. وحتى لو كنت تعرف هذه المعلومات، فثمة احتمال بأن توجد بعض الأخبار عن زبونك نشرت هذا اليوم بالذات. تابع أحدث المعلومات عن زبونك.

10. لا يوجد سبب للتبجح، فالزبون يفترض أنك تعرف ما تتحدث عنه (أو تعرف كيف تعالج الموقف). إن عدد المرات التي يريد فيها الزبون اختبار معرفتك هي في الواقع، قليلة جداً.

11. أَحِبَّ عملك.

الوثوقيــة

الوثوقية هي أن يعتقد الزبون أن بإمكانه الاعتماد عليك، وأن يثق بك لتتصرف بأنماط سليمة. ويتأثر الحكم على الوثوقية بقوة، بل يتحدد، بعدد المرات التي تعامل فيها الزبون معك. ونحن نميل إلى الثقة بالناس الذين نعرفهم جيداً، ونمنح قدراً أقل من الثقة لأولئك الذين لم نتعامل معهم.

ولو تعامَلْتُ معك خمس أو ست مرات في ستة أشهر، مثلاً، لتكوّنت لديّ فكرة أفضل عما أتوقعه منك مما لو كنت أعرفك منذ سنة، ولم أتعامل معك سوى مرة واحدة أو مرتين. ويمكن «استعارة» الحكم على وثوقية ناصح من الخبرات التي تكوّنت لدى زبائن آخرين نتيجة تعاملهم معه. بيد أن هذه تقديرات مؤقتة، ويمكن مراجعتها بسرعة بواسطة خبرة الزبون الذاتية المباشرة.

الوثوقية هي تلك المركبة لمعادلة الثقة التي لها توجه فعلٍ صريح. إنها تربط الأقوال بالأفعال، والنية بالتنفيذ. وَتَوجُهُ الفعل هذا هو الذي يميز الوثوقية عن المصداقية.

الوثوقية، بهذا المعنى العقلي الواسع، هي تجربة مكرورة للربط بين الوعود وتنفيذها. فنحن نحكم على وثوقية شخص ما بتواريخ الاستحقاق ومستويات الجودة: «الإنجاز في الموعد المحدد والتقيد بالمواصفات». وعلى سبيل المثال، فنحن نحسب حساباً للوقت الذي يستغرقه شخص ما للرد على مكالمة هاتفية للاستفسار عمّا إذا كان الاجتماع سيعقد أم أنه ألغي، وعما إذا كانت جداول الأعمال (الأجندات) قد اكتمل إعدادها أم لا.

وللوثوقية أيضاً مظهر عاطفي يتجلى بوضوح عندما تُنفذ الأشياء بالأسلوب الذي يفضله الزبون، أو الذي اعتاده. ونحن، دون وعي منّا، نكوّن آراء عن وثوقية شخص ما، استناداً إلى المدى الذي يبدو فيه أنه يتوقع عاداتنا وآمالنا وروتيننا وصفاتنا المميزة في العمل والسلوك. ومن التصرفات التي نضمها إلى توقعاتنا أن يرتدي شخص ما ثيابه بالطريقة التي نعتبرها

لائقة، أو أنه يصيغ عباراته صياغة جيدة ويؤديها بطريقة جذابة. الوثوقية بهذا المعنى العاطفي هي تجربة مكرورة لتوقعات في الإنجاز.

وسيجد (أو يُوجِد) الناصح الجيد عدداً من الفرص يُظهر فيها كلاً من وثوقيته العقلية والعاطفية، وذلك بقطع الوعود، صراحةً أو ضمناً، ثم الوفاء بها.

لنأخذ شركة البريد السريع Federal Express (اختصاراً Fedex)، وهي شركة يعتقد معظمنا أنه يعتمد عليها بدرجة عالية. وَظنُّنا أنها جديرة بالاعتماد عليها يعود جزئياً إلى أن نشراتها تبعث لنا بهذه الرسالة، وجزئياً إلى أنها تفي بوعودها. لكن سمعتها الحسنة ووثوقيتها ليستا كلهما نابعتين من مظهر «تقني» واضح للخدمات التي تعرضها الشركة.

والحقيقة هي أن ثمة إحساساً بوثوقية Fedex نشعر به:

- عندما يجيبون على مكالمتنا الهاتفية بعد أول رنة جرس يسمعونها.
- عندما يكون البريد الصوتي البيني voice mail interface غير مزعج قدر الإمكان.
- عندما يكون الموظف الذي يرد على المكالمات الهاتفية حسن الاطلاع وذكيا ونشيطاً.
- من التغليف الجميل لطرودهم البريدية.
- من الطريقة الثابتة والدائمة التي تفتح بها طرودهم.
- من الطلاء المنسجم الذي يستعملونه على ناقلاتهم.
- من الألبسة الرسمية التي تميّزهم عن شركات البريد السريع الأخرى.
- من نظام «التعقّب» tracking الدقيق والسهل الاستعمال.
- من حقيقة أن مقدار الطرود التي يجب أن يسلمها السائق منخفض.
- من أن السائق يترك طرودك البريدية في نفس المكان (الذي تريده أنت).

جميع هذه السمات المميزة تتصف بالانسجام، ويجري التمسك بها

بثبات، وهي تعزز الوثوقية. أضف إلى ذلك أنها كُيِّفت لتكسب ود الزبائن، ولتنسجم مع أفكارهم الخاصة لما هو مألوف. لكن الانسجام والتمسك الثابت بهذه السمات المميزة، ليسا كافيين وحدهما لتوليد الوثوقية. إذ يجب أن يوجد هذا الانسجام أيضاً فيما يفضله الزبون، وليس فيما يفضله المزوّد.

تُرى، كيف تفقد الوثوقية قوتها في الخدمات المهنية؟ إن الناصحين الذين يُعتبرون من بين أكثر الناس وثوقية، لا يكتفون بتقديم خدماتهم في موعدها المحدد وبمواصفاتها الجيدة. ثم إنهم لا يتمسكون بأسلوب ثابت للأداء، حتى لو كان مستواه متميّزاً إنهم سيكونون خبراء في مجموعة متنوعة من اللمسات اللطيفة الموجهة إلى الأمور الحميمة للزبون. فإرسالهم لجدول أعمال الاجتماع سلفاً مثال على ذلك؛ وبقاؤهم مطلعين على آخر المعلومات المتعلقة بالمناسبات الخاصة للزبون والأسماء التي تهمه مثال آخر. وللوثوقية، على المستوى العاطفي، علاقة وثيقة بأفضليات الزبون، وليس بمجرد التمسك بأداء ثابت متميّز للخدمات المقدمة إليه من وجهة نظر الناصح.

وتتضمن استراتيجيات الوثوقية تحديد سلسلةٍ من المواعيد النهائية، أو الفرص، لتقديم خدمات عمل مختلفة عن العمل الأصلي الذي كُلِّفَ به الناصح، وذلك خلال وقت قصير يُتَّفَقُ عادة عليه. ومن المحتمل أن تكون أكبر قوة لتعزيز الثقة كامنة في الميدان العاطفي. وكلما زاد ما يمكن للناصح أن يعمله لفهم المعايير اللاشعورية للزبون، ازداد شعور الزبون بالراحة، وازداد إحساسه بوثوقية الناصح.

وهاك بعض الأفكار النهائية عن الوثوقية:

1. قدم التزامات محددة لزبونك حول أشياء صغيرة: الحصول على تلك المقالة بحلول يوم غد، كتابة المخطط التمهيدي بحلول يوم الخميس، زيارة أحد الأشخاص. بعد ذلك نفذها بهدوء وفي مواعيدها.
2. إبعث جدول أعمال الاجتماع سلفاً كي يتسنى للزبون مراجعته قبل

الاجتماع. وهذا يجعل معظم وقت الاجتماع مخصصاً لمناقشة الأمور الجوهرية.

3 . توثق من أن للاجتماعات أهدافاً واضحة، وتيقن أن هذه الأهداف أنجزت.

4 . استعمل المصطلحات والأساليب والتقاليد والأوقات الملائمة للزبون.

5 . راجع جداول الأعمال مع زبونك قبل انعقاد الاجتماعات، وقبل المكالمات الهاتفية، وقبل بدء المناقشات. ويجب أن يعرف الزبائن أن بإمكانهم أن يتوقعوا دوماً منك معرفة آرائهم في طول المدة التي تتطلبها الاجتماعات.

6 . أعد تثبيت مواعيد الاجتماعات قبل انعقادها. وأعلم زبائنك عن التغيرات في مواعيدها حال حدوث هذه التغيرات.

الألفــة

إن أكثر مصدرين تبياناً، وفعالية، وعموماً، يدخلان في تكوين الجدارة بالثقة هما الألفة والتوجه نحو الذات. كل من هاتين المركبتين نادرة نسبياً، مقارنة بالمصداقية والوثوقية. إن الناس يثقون بأولئك الذين يرغبون في التحدث معهم عن جداول الأعمال الصعبة (الألفة)، وبأولئك الذين يثبتون أنهم مهتمون بهم (التوجه الضعيف نحو الذات).

وأكثر أنواع الفشل انتشاراً في بناء الثقة هو الافتقار إلى الألفة. ويرى بعض المهنيين أن الحفاظ على مسافة عاطفية بينهم وبين زبائنهم هو ميزة إيجابية. إنهم يبذلون جهداً كبيراً ليكونوا «بعيدين» عنهم. ونحن نعتقد أنهم إذ يفعلون ذلك، فهم لا يُلحِقون الأذى بأنفسهم فحسب، بل وبزبائنهم أيضاً.

قد يكون العمل شخصياً جداً. ثمة عواطف إنسانية تتدخل في مواضيع حساسة كالترقيات والتعويضات، والتوظيف والطرد من الوظيفة، وإعادة تنظيم الشركات، وأنماط أخرى من اتخاذ القرار. وهذا الجو العاطفي نفسه

يسود بيئة المشاريع «الضخمة»: الاندماجات بين الشركات وامتلاكها، والدعاوى القضائية، وتغيير خطط الإحالة على التقاعد (المعاش)، وتصفيات الشركات، وإغلاق المعامل، فهذه الأمور جميعاً لا تخضع كثيراً للمنطق. إن المئات، بل الآلاف، من حيوات الناس تتأثر بهذه النشاطات. ومن ثم، فعلينا ألاّ نفاجأ بأن تكون الألفة ضرورية لإيجاد اتصال بالحالة الداخلية العاطفية للزبون.

نحن لا نعني بهذا أن الحياتين الخاصتين للناصح والزبون تصبحان بالضرورة مشتركتين عن طريق الألفة بينهما. ما نعنيه هو أن الأمور الشخصية، التي لها علاقة بالموضوع المشترك بينهما، تصبح مشتركة. من الممكن أن يكون بينك وبين زبون علاقة حميمة، بالمعنى الذي ذكرناه، دون أن تتدخل هذه العلاقة بحياتكما خارج نطاق العمل. الألفة هنا تدور حول «التقارب العاطفي» فيما يتعلق بالموضوع قيد المعالجة، ومن ثم فمن الواضح أنها أكثر المركبات الأربع، الواردة في معادلة الثقة، التصاقاً بالعاطفة. وهي تُدفع بالاستقامة العاطفية، والرغبة في توسيع حدود المواضيع المقبولة من الطرفين، وفي الوقت نفسه، يتعيّن الحفاظ على الاحترام المتبادل بينهما واحترامهما لهذه الحدود. وتعني الألفة الشديدة الإقلال من المواضيع التي يُحظر الخوض فيها.

إن ترسيخ الألفة يعني القيام «بلعبة» محفوفة بمجازفة متزايدة من قبل الطرفين. وهنا يقدم أحد الطرفين قطعة من نفسه، ويقوم الطرف الآخر إما بالاستجابة (وبذلك يعمق الألفة)، وإما بالرفض (وبذلك يضع حدوداً للألفة). إن التصرف بطريقة مناسبة يتطلب تحديد الوقت الذي نقوم فيه بمجازفة، ومعرفة الوقت الذي تخف فيه حدتها، وكيفية التصرف في تلك الحالة.

علينا الإقرار بأن المحاولات غير المتقنة لترسيخ الألفة بسرعة كبيرة قد تؤدي إلى عكس النتائج المرجوة. وربما تنطلق الألفة من بائع يفترض أننا نشاركه شغفه بلعبة الغولف؛ أو من دعوة إلى تناول طعام العشاء نقابلها

بحملة من النمط «حسناً، لنفعل ذلك في مرة قادمة»، أو من تقاسم خبرات شخصية تزودنا بمعلومات أكثر مما هو متوفر لدينا.

إن الخوف من ارتكاب هذا النوع من الزلاّت (بافتراض وجود ألفة أكثر مما هو مرغوب فيها) هو خوف شديد يعانيه عدد كبير جداً من مهنيي الخدمات. الألفة موضوع مخيف. ومن بين جميع مركبات الثقة، تتميز الألفة بأنها المركبة التي يبدو أن من السهل جداً فهمها خطأ. نحن نرغب في الاعتقاد بأننا قادرون على التحكم في المصداقية أو التأثير فيها. نحن نعرف مضموننا، أو، على الأقل، إننا نعرف ما لا نعرف. يمكننا إثبات الوثوقية. حتى أنه يمكننا الشعور بالراحة بإبقاء التوجه نحو الذات ضعيفاً، وذلك بتركيز الاهتمام على الشخص الآخر بدلاً من التركيز على أنفسنا.

لكن ماذا عن الألفة؟ هذه مسالة أخرى. إنها العنصر الذي يبدو أن له نتائج خطيرة إذا فهمناها خطأ، لأننا عندئذٍ نجازف بجعلنا مكشوفين أمام الناس وعرضة للانتقاد الشخصي. الألفة تتعلق بمن نكون نحن أكثر من أي مظهر آخر للثقة.

توليد الألفة هو رقصة تتطلب حركة حذرة وبعضاً من اليقين بأن الأشياء السيئة لن تحدث عندما يقوم الراقص بحركات مختارة متروية.

وهاك بضعة اقتراحات:

1 . ابتعد عن الخوف! فتوليد الألفة يتطلب شجاعة، لا لمصلحتك فحسب، بل لمصلحة الجميع. الفرص موجودة، وقد بلغت درجة من النجاح في تكوين علاقات في مرحلة ما من حياتك. وستنجح هنا أيضاً.

2 . الناس الذين يشغلون مراكز عالية يفضلون الصراحة، لكن الصراحة ليست ألفة بالضرورة، وهم يقدرون الصراحة حتى أكثر من الألفة. ذوو المراكز العالية يدلّلون كثيراً، والرسائل التي توجّه إليهم غالباً ما يجري إرسالها بشكل منمق جداً، إلى درجة تجعلنا لا نعرف

المقصود منها قبل تسليمها. نحن نعرف مديراً تنفيذياً رئيسياً CEO كان سعيداً لأن كبار موظفيه جميعهم كانوا يخبرونه الحقيقة. لكن ليس هذا كل شيء، فهناك ألفة سائدة بينهم. إنهم يعرفون بعضهم بعضاً إلى درجة أنهم لا يتأثرون إذا غضب بعضهم من بعض، وتحدّوا أفكار بعضهم بعضاً. ويفضل هذا المدير أن يتحلى بهذه الخصال ناصحوه من خارج الشركة، وإذا لم يتوفر له ذلك، فهو ليس حريصاً على استئجار ناصحين. وبالطبع، على المرء أن يتعلّم كيف يخالف الآخرين في آرائهم، دون أن يكون شخصاً مرفوضاً منهم.

3 . وفر جواً من المتعة والسعادة. وباقترابنا أكثر من المركبات العاطفية لعملية اتخاذ قرار الزبون، يمكننا أن نطرح على الناس أسئلة لم يسبق لهم سماعها من الناصحين. وهي تبيّن أن لنا زوايا مختلفة ننظر منها، ووجهات نظر مختلفة. إن هذا شيء ممتع لهم، وهو ممتع لنا أيضاً. ثم إنك تتعلم أكثر.

4 . تفحص ما إذا كنت تقترب كثيراً من الخط، أو كنت تبتعد عنه كثيراً، وبسرعة كبيرة. اطرح على نفسك السؤال التالي: «لو كنت في موقع الزبون، فهل أريد أن أتحدث عن هذا الموضوع مع شخص منحته ثقتي؟» إذا كان جوابك نعم، فإن تصرّفك غالباً ما يكون سليماً. ولكن هذا ليس كل شيء. إنك تريد أيضاً التوثق من أنه الموضوع الصحيح، وأن الوقت هو الوقت الصحيح.

5 . تمرّن قليلاً. انتبه، لا يمكنك الاعتماد على العفوية في الكلام أو الكتابة، لكن يمكنك التمرّن على صوغ العبارة. وغالباً ما يكتب روب صيغتين أو ثلاثاً للأسئلة الصعبة التي سيطرحها، أو للرسائل الصعبة التي سيبعث بها، ثم يجربها ويختبرها قبل استعمالها.

6 . لا تبالغ في تقدير سلبيات المجازفة. ما الذي تخاف منه بالضبط؟ نحن نخاف أحياناً من قول شيء لأننا نظن أنه سيعرّض العمل للخطر. لكن لو كنا صادقين ومخلصين، فإننا غالباً ما نجد أن ما

هو معرض للخطر ليس العمل نفسه، وإنما راحتنا الشخصية عند توسيع حدود الألفة. إن المجازفة التي يتعرض لها العمل، غالباً ما يبالغ فيها. ومن قبيل المفارقة أن يكون الأسلوب الذي نتصرف به حيال مجازفة في عملنا، هو غالباً الأسلوب الذي نتهجه وكأن هذه المجازفة شخصية.

7 . يجب أن يقوم شخص منكما بالخطوة الأولى، وهذا الشخص هو أنت! تبتدئ الألفة المتزايدة بأن يقوم شخص أو آخر بما يشعر أنه مجازفة شخصية تتعلق بشيء ما، ثم يتشاركان في الرؤية والتفكير والشعور فيما يخص ذلك الشيء. فإذا قوبلت هذه المجازفة بود، ازدادت الألفة، ومن ثم تعزّزت الثقة. ثمة جدل داخلي لا نهاية له، ولا فائدة منه، حول ما إذا كان الزبون هو الذي يجب أن يقوم بالخطوة الأولى في هذه «الرقصة».

أنت، كمهني، لا تتحكم في الشخص الآخر. فالتصرفات الوحيدة التي يمكنك التأثير فيها هي تصرفاتك. تحمل مسؤولية كونك أول من يُقْدِمُ على المجازفة.

هل تمكّن جميع هذه الاقتراحات من منحك قوى فورية لتكوين الألفة؟ كلا، ولكننا نأمل بأن تسمح لك بالبدء بتكوينها. ويفترض كثير من المهنيين أن الألفة تستغرق دوماً أطول وقت بين عوامل الثقة. لكن الأمر ليس كذلك، إذ إن الواقع هو أنه لو كان تصرفك متقناً، لكان الوقت اللازم لها هو الأقصر.

كان روب يعمل في شركة أعيد تنظيمها قبل مدة قصيرة من عمله فيها. وما حصل هو أن أحد المديرين التنفيذيين، الذي كان يعتبر، تاريخياً، مديراً مرموقاً، شعر بأنه لم يعد له مكان في الشركة. هذا ولم يتقدم أحد للحديث معه شخصياً عن هذا الأمر. والحقيقة هي أن ذلك الشخص كان ما يزال يحظى باحترام وتقدير عالٍ هناك، لكن لم يخبره أحد بذلك. وعندما أعلمه روب بذلك خلال حديثه معه، اغرورقت عيناه بالدموع.

وبالطبع، فلم يشعر روب بالارتياح، ولكن لم يكن هذا أمراً مهماً. كان المطلوب ليس أكثر من إتاحة الفرصة لذلك الرجل بأن ينفس عن مشاعره، لذا أعطاه روب الفرصة ليواصل كلامه.

نحن لسنا مطالبين بحل مشكلات الزبائن العاطفية، لكننا نتقدّم خطوة واسعة إلى الأمام في علاقة الثقة بهم، عندما يشعر زبون براحة كافية ليعبر عن عاطفة جياشة. تصور المستوى المتدني من الضعف الذي يمكن أن تكون عليه علاقة عمل، لو أن هذا الزبون لم يعبّر البتة عن حالته الداخلية لروب.

التوجه نحو الذات

لا وجود لمصدر أقوى لعدم الثقة من أولئك الناصحين الذين يبدون اهتماماً بأنفسهم أقوى من اهتمامهم بالسعي لتقديم خدمة للزبون. لذا علينا بذل جهود حثيثة كي نبيّن أن توجهنا نحو ذواتنا أمر يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.

أَرْدَءُ أشكال التوجه نحو الذات هو، بالطبع، الأنانية الشائعة التي تتجلّى في «العمل من أجل المال». بيد أن التوجه نحو الذات هو أكثر بكثير من الشره إلى المال. إنه يشمل أي شيء يبقينا مركزين اهتمامنا على أنفسنا وليس على زبوننا. وتوضح القائمة التالية بعض الأشياء التي من شأنها «تهديد» التركيز على الاهتمام بالزبون (والإغراء على التوجه نحو ذواتنا):

1 . أنانية.
2 . وعي موجّه نحو الذات.
3 . حاجة للظهور في القمة.
4 . رغبة في الظهور بمظهر الذكي.
5 . وجود قائمة للأشياء التافهة في أذهاننا طولها ميل.
6 . رغبة في القفز إلى الحل.
7 . رغبة في الكسب أقوى من الرغبة في مساعدة الزبون.

8 . رغبة في أن نكون على حق.
9 . رغبة في أن نُرى بأننا على حق.
10 . رغبة في أن نُرى بأننا نضيف قيمة للأشياء.
11 . مخاوف من أنواع مختلفة: من ألاّ نَعْرِفَ، ومن ألاّ نملك الجواب الصحيح، ومن عدم الظهور بأننا أذكياء، ومن أن نُرفض.

وباختصار، فإن أي شكل من أشكال انشغالنا الكامل بجدول أعمالنا الشخصي، لا بد أن يؤدي إلى تركيز الاهتمام على شيء آخر غير الزبون، ومن ثم يسفر عن إضعاف الجدارة بالثقة.

ويكشف الزبائن توجهنا المفرط نحو ذواتنا من خلال أشياء منها:

1 . ميلنا إلى نَسْبِ قصصهم إلينا.
2 . رغبتنا في إنهاء جملهم بسرعة نيابة عنهم.
3 . قيامنا بملء الفواصل في محادثاتهم.
4 . حاجتنا إلى الظهور بمظهر الذكي، اللامع، السريع الخاطر، الخ.
5 . عجزنا عن توفير جواب مباشر عن سؤال مباشر.
6 . غياب الرغبة لدينا في أن نقول إننا لا نعرف.
7 . عدم ذكرنا أسماء زبائننا الآخرين.
8 . إعادة ذكرنا لمؤهلاتنا.
9 . ميلنا إلى تقديم أجوبة سريعة.
10 . ميلنا إلى الرغبة في أن تكون لنا الكلمة الأخيرة.
11 . إنهاؤنا الأسئلة في وقت مبكر قبل اكتمالها.
12 . طرحنا لفرضيات أو صيغ قبل الإصغاء الكامل للفرضيات أو صيغ الأسئلة التي يطرحها الزبون.
13 . إصغاؤنا السلبي؛ الافتقار إلى علامات بصرية أو كلامية تشير إلى أننا نستمع إلى ما يقوله الزبون.
14 . تحديقنا في الزبون وكأنه جهاز تلفزيون (مجرد مصدر للبيانات).

تُرى، كيف يمكننا، كناصحين في المستقبل، إظهار أننا لا نتصف بتوجه كبير نحو ذواتنا؟ يمكن إظهار ذلك من خلال الأنماط التالية من السلوك (التي تساعد أيضاً على توليد حالة داخلية تركّز الاهتمام على الزبون):

1 . جعل الزبون يملأ الفواصل في حديثه.
2 . الطلب من الزبون التحدث حول خلفية الموضوع.
3 . استعمال أسئلة نهايات مفتوحة.
4 . عدم إعطاء الأجوبة قبل أن يُسمح لنا بفعل ذلك.
5 . التركيز على تحديد المشكلة، لا على تخمين الحل.
6 . الإصغاء الإيجابي، وتلخيص ما سمعناه للتوثق من أن سماعنا لما قيل وما قُصد كان صحيحاً.
7 . الإقرار بأنك لا تعرف عندما لا تعرف.
8 . الاهتمام بمشاعر الزبون (واحترامه).
9 . تعلّم إتاحة الفرصة للزبون ليشرح مشكلته قبل أن نبدأ بالكتابة.
10 . الإصغاء إلى الزبائن دون أن ينصرف انتباهنا خلال الإصغاء إلى شيء آخر: إغلاق باب، رنين جرس هاتف، بريد إلكتروني بعيد عن خط بصرك، توجيه النظر المباشر المتكرر إلى العيون.
11 . مقاومة دعوة الزبون الملحة لنوفر له حلاً في وقت مبكر جداً، والبقاء في مرحلة الإصغاء والتفكير في المسألة قيد البحث ما دام ذلك ضرورياً.
12 . الثقة بقدرتنا على إضافة قيمة للموضوع بعد الإصغاء، بدلاً من فعل شيء خلال الإنصات.
13 . تحمل معظم مسؤولية الاتصالات الفاشلة.

وهاك بعض الطرق الإضافية للتوثق من بقاء توجهك نحو ذاتك ضعيفاً. تحدث مع زبونك كما لو كان صديقاً. وحتى إذا لم يكن الزبائن أصدقاءنا

فعلاً، فمن الممكن أن نكون ودودين معهم. هذا وإن نغمة حديثنا يمكن أن تكون (وبرأينا، يجب أن تكون) نغمة تشوبها حرارة الصداقة. نحن مهتمون بأصدقائنا وبسعادتهم، وهذا يظهر بوضوح في أسلوب حديثنا. وعلينا استعمال نفس هذا الأسلوب مع الزبائن.

فكر في الطريقة التي تساعد بها زبونك إذا كنت مسؤولاً عن النجاح المستقبلي لهذا الشخص. وحتى لو كنت شخصاً تخصصياً فلا يطلب منك ممارسة اختصاصك إلاّ في مناسبات معينة، فكر في نجاح صاحب العلاقة. حاول أن تجعل اهتماماته اهتماماتك أنت.

انتبه. إذا كان لديك توجه ضعيف نحو ذاتك، فلا بد أن يتطلب ذلك اهتماماً مكثفاً بالشخص الآخر. هذا لا يعني تركيز الاهتمام، عدداً غير منته من الساعات، على كل زبون لك، أو على كل شخص يحتمل أن يكون زبوناً لك. ما يعنيه هذا فعلاً البدء بكل عمل مشترك، وكل تحليل، ، وكل مشروع بطريقة تشرك فيها الزبون.

كن صادقاً مع نفسك فيما يتعلق بمستوى الاهتمام. فإذا شعرت، بمرور الوقت، باهتمام متواضع بعملك، فسيكون من الصعب إبقاء توجهك نحو ذاتك منخفضاً. وإذا لم تكن مهتماً أو متحمساً للعمل مع الزبون، فمن المحتم تقريباً أنك ستركز قدراً أكبر من الاهتمام على نفسك. لكن إذا كان هذا يحدث فسيكون الوقت في أغلب المرات، فسيكون الوقت قد حان للانتقال إلى عمل تشعر أنه يحظى بقدر أكبر من اهتمامك، وذلك بالعمل مع زبائن جدد، أو بتناول مواضيع جديدة. وإذا وجد أمامك أي خيار، فلا تتردد، إذ إنك تعرف أن الحياة أقصر من أن تقضيها في عمل ما هو غير مهم أو غير مثير.

إن كونك في الجانب المتلقي في التعامل مع شخص ما لديه توجه ضعيف نحو ذاته، هو أمر ربما ينطوي على تجربة مدهشة. فقبل أكثر من عشرين سنة، كانت ماري دويل Mary Doyle، التي كانت آنذاك قد عينت

حديثاً مستشارة لوزير الداخلية الأمريكي، أستاذة في مادة القانون. وما زال روب يذكر أحد أيام السبت الذي تناول فيه طعام الغداء معها، والوقت الذي قضته معه قبل أول مجموعة من الامتحانات التي قدمها في كلية الحقوق.

إنه يتذكر التركيز الشديد على المحادثة التي جرت بينهما وعلى الموضوع الذي كانا يناقشانه. كان الأمر كما لو لم يكن ثمة شيء مهم آخر في العالم. وقد أوضحت له أن النقاش بينهما سيوجه إلى حيث يريده أن يتجه، وطالما رغب في استمراره.

ومع أنها ربما لم تدرك ذلك في هذا الوقت، فقد كانت أعمق محادثة أجرتها حتى ذلك الحين. لقد كان جزء منها يتعلق بالنصيحة الغالية لإبداء الاستعداد والنية لعمل شيء نيابة عن الزبون، لكنْ كان ثمة جزء آخر لا يقل أهمية هو قوة الالتزام بمساعدة الزبون على حل المشكلات التي تحتاج إلى حل.

اقتصاديات الثقة والعلاقات

تُرى، هل ثمة مبالغة كبيرة في أهمية معادلة الثقة؟ كلا مطلقاً، إنها مهمة، فهي مفيدة في إيضاح اقتصاديات علاقات الزبائن. فبإسناد قيم للعوامل الأربعة فيها، يمكن الاستفادة من هذه المعادلة في تقييم مستوى الثقة في علاقة ما، وهذا ربما كان مفيداً لك في مقارنة العلاقات المختلفة.

سنقوم بالمقارنة بين علاقة المهني بزبون جديد وبين علاقته بزبون قديم.

ففي حالة الزبون الجديد، فقد نعطي إدراك الزبون الأوّلي لمصداقية المهني العلامة 5 في سلم درجات من 1 إلى 10، وربما نستند في ذلك إلى السمعة، وإلى مفاهيم أخرى اعتمدناها في مرحلة مبكرة جداً. أما الوثوقية، التي يستغرق ترسيخها وقتاً أطول عادة، فقد نضع لها العلامة 3؛ وأما الألفة، التي يستغرق ترسيخها وقتاً أطول قطعاً، فيمكن منحها العلامة 2.

إن الزبون يعطي للمهني في التوجّه إلى ذاته في تعامله مع زبون جديد

علامةً قد تكون 8. وهذا يعكس حقيقة أن الافتراض الأولي الشائع لدى الزبون، استناداً إلى خبرته السابقة، هو أن المهني مهتم بالدرجة الأولى بمصالحه الخاصة. وقد تتغيّر هذه النظرة عندما يعرف الزبون المهني، ومع ذلك، نادراً ما يكون الافتراض الابتدائي للزبون هو أن توجه المهني إلى ذاته ضعيفاً.

ومن ثم نجد ما يلي:

زبون جديد

$$\frac{\text{م + و + أ}}{\text{ت}} = \frac{2+3+5}{8} = \frac{10}{8} = 1.25$$

لننظر الآن إلى علاقة زبون ناجحة بقدر معقول، حيث تكون قيم البسط (الصورة) numerator أكبر، وقيمة المقام (المخرج) denominator أصغر.

زبون موجود

$$\frac{\text{م + و + أ}}{\text{ت}} = \frac{5+8+7}{4} = \frac{20}{4} = 5$$

(إذا كنت تظن أن تخميناتنا أو تقديراتنا بعيدة عن الواقع، ضع تقديراتك الخاصة، فالحسابات سهلة). وقد لخصنا حساباتنا في الشكل 5.8.

النسبة بين السيناريوهين الاثنين اللذين اقترحناهما آنفاً (في هذه الحالة، تكون النسبة هي بين 5 وَ 1,25، أي 4) هي ذات فائدة اقتصادية. وكما هو الحال مع الكثير من الباحثين الآخرين، فقد وجدنا خلال عملنا في شركات خدمات مهنية أن تكلفة إقامة عمل مع زبون جديد أعلى ما بين 4 وَ 7 مرات من تكلفة القيام بنفس المقدار من العمل مع زبون غير جديد. وتزودنا معادلة الثقة بنظرة ثاقبة إلى معرفة السبب في ذلك، وإلى ما يمكن عمله حيال هذا الأمر.

إن هذه النسبة بين الثقة «المتخلفة» و«المتقدمة» تطابق إلى حد بعيد النسبة بين العمل المربح جداً والعمل غير المربح جداً. العلاقات التي تدوم هي العلاقات التي تسودها ثقة كبيرة. الاستراتيجية المبنية على الثقة هي استراتيجية مربحة.

الشكل 5.8. حساباتنا

المركبة	المصداقية	الوثوقية	الألفة	التوجه نحو الذات	نتيجة الحسابات	عامل الثقة
زبون جديد	5	3	2	8	10/8	1,25
زبون غير جديد	7	8	5	4	20/4	5
النسبة						4:0

9

تطور الثقة

سنقدم في هذا الفصل مجموعة جديدة من المفاهيم المبنية على (لكن المختلفة عن) تلك التي ناقشناها حتى الآن. وبدءاً من هذا الفصل سنجري مناقشة عميقة، تستغرق عدة فصول، لمراحل بناء الثقة، وذلك في محاولة لتوفير بنية تساعد على فهم تطوّر الثقة.

ونحن نرى أن ثمة خمس خطوات منفصلة في تطور علاقات الثقة. وفي هذا الفصل، سنعرّف كلا من هذه المراحل. أما في الفصول اللاحقة فسنقوم باستكشاف كل منها بالتفصيل.

ويمكن التعبير عن هذه المراحل الخمس بأبسط أشكالها بالمخطط التالي:



هذا وإن الشكل 1.9 الموجود في الصفحة 124، يلخص، في كل من مراحل عملية الثقة، الشعور الأولي للزبون، وما يجنيه الناصح من الإتمام الناجح لكل مرحلة.

الشكل 1.9. موجز عملية الثقة

مرحلة عملية الثقة	طريقة الأداء	ما يشعر به الزبون	ما يجنيه الناجح
1. الارتباط	يُجعل الاهتمام مركزاً	«قد يكون من الجدير التحدث مع هذا الشخص عن...»	يملك الحق في أن يخبر الحقائق ويسمعها
2. الإصغاء	الأذنان أكبر من الفم؛ أقر بما تسمعه واجزم به	«لقد سُمِعَ وفُهِم ما قلت...»	يملك الحق في اقتراح صيغةٍ أو تعريفٍ للمشكلة
3. التأطير	تُعرض جذور الموضوع بوضوح وبصراحة	«نعم، هنا تماماً تكمن المشكلة...»	يدمج المواضيع ليتقدم نحو الأمام
4. التصور	يُوضع مخطط رؤية لحقيقة بديلة	«هل يمكننا حقاً إنجاز ذلك؟ ربما كانت هذه نتيجة مثيرة للاهتمام فعلاً...»	يجسّد الرؤية؛ ويوضّح الأهداف
5. الالتزام	يُتفق على الخطوات اللازمة؛ ويعاد تجديد الإحساس بالالتزام	«أنا موافق، وإنني أدرك ما هي الخطوات الواجب اتخاذها.أنا معك، دعنا نعمل».	يسمح ببدء حل المشكلة

الارتبــاط

الارتباط، هو المرحلة الأولى في بناء الثقة، ويمثل الخطوة الأساسية التي يبدأ فيها الزبون بالإحساس بشيئين وهما: (1) وجود موضوع جدير بالتحدث عنه؛ (2) هذا الشخص (الناصح) جدير بالتحدث معه عن ذلك الموضوع.

لا بد من وجود هذين العنصرين لحدوث الارتباط. لقد مررنا جميعاً

بتجارب كان الزبائن فيها يرغبون في التحدث معنا حول موضوع، لكنهم لم يكونوا يقرّون بأهميته لهم. كذلك كان لدينا أيضاً زبائن، منهم من تعاملنا معهم آماداً طويلة، أقروا ببروز مواضيع جديدة لا بد من مناقشتها، لكنهم ظنوا أننا لسنا الناس المناسبين الذين يجب التحدث معهم عنها. ومن الواضح أنه لا هذا الموقف، ولا ذاك، كان يمثل «ارتباطاً» ناجحاً.

لاحظ أن الارتباط ليس مجرد عملية يمكنك تنفيذها عند تحقيقك لتوقعات جديدة للزبون لأول مرة. إن إعادة ارتباطك بعلاقات تنمو لتشمل حاجات جديدة للزبون أمر لا يقل أهمية عن الارتباط، إن لم يكن أكثر أهمية منه. وفي كلتا الحالتين، الجديدة والمتجددة، علينا، كناصحين، أن نثبت للزبون أننا جديرون بأن يوجّه الكلام إلينا بأسلوب منفتح صادق حول الموضوع المطروح.

الإصغـاء

الإصغاء، عندما يكون ناجحاً، هو مرحلة في عملية تطوّر علاقات الثقة يتوصّل فيها الزبون إلى الاعتقاد بأن الناصح يفهمه. الهدف من الإصغاء في بناء الثقة هو امتلاك الحق في الانهماك بدراسة مشتركة تعاونية للأفكار.

ويتحتّم على الإصغاء الجيد أن يكون فعّالاً، وقوياً، وواعياً، ومهتماً، وتفاعلياً، بل إن الإصغاء الجيد يبدأ من هذه الأشياء.

إن المهني الناجح ينصت إلى ما يقال، وأيضاً إلى ما لا يقال. وإضافة إلى ذلك، فمن الضروري أن نتوثق من صحة وشرعية ما سمعناه. لا يجب علينا أن نصغي فحسب، وإنما، أيضاً، أن نفعل شيئاً لإعطاء الزبون الإحساس بأنه أُصغِيَ إلى ما قاله. هذا أمر حيوي لامتلاك الحق بالسير قُدُماً نحو الأمام.

التـأطيـر

التأطير الناجح، الذي هو وسيلة لبناء الثقة وجزء أساسي من إسداء النصح، هو العملية التي تمكّن الناصح من مساعدة الزبون على بلورة

وإيضاح المواضيع المتشعّبة المتّصلة بمشكلة الزبون. ويتكون التأطير من صوغ المشكلة، وفرضياتها، ووجهات النظر فيها، وكل ذلك مبني على ما هو مهمٌّ للزبون. والتأطير هو عادة تلك المرحلة من عملية تطوّر الثقة التي يصبح فيها الزبون واعياً تماماً للقيمة التي أضافها الناصح لمشكلته، ومن ثم هو تلك المرحلة التي يمكن فيها بناء مستويات جوهرية من الثقة.

وكما سنرى في الفصل 12، فقد تكون الإيضاحات التي يقدّمها الناصح للأمور عقلية، أو أنها قد تتطلب إعادة تحديد مشكلات الزبون في إطار سياسي أو عاطفي. ونادراً ما يكون التأطير عملية عقلية أو منطقية حصراً. الهدف من التأطير هو إيضاح وتنظيم مشكلات الزبون، ومساعدة (جميع الأطراف المعنيين) على فهم المشكلة، والاندماج معاً في وجهة نظر مشتركة، وذلك ابتغاء دفع العملية للانطلاق إلى الأمام بقدر أكبر من الوضوح والتماسك.

التصـور

بعد تحديد المشكلة، ربما يظن البعض أن الخطوة المنطقية التالية هي حلّها. نحن لا نرى بأن هذا الظن صحيح، إذ يمكن أن يكون لأي مسألة عدة حلول تعتمد على ما يريد الزبون اختياره منها، وعلى الهدف الذي يسعى إليه من هذا الحل في المستقبل. إن دور التصوّر المشترك في عملية تطوير الثقة يتجلى في اعتماد رؤية وخيار محدّدين لحالات مستقبلية ممكنة.

وبإجراء تصوّر مشترك للناصح والزبون، فإنهما يتوصلان إلى أن يتخيلا (بتفصيل واسع) الشكل الذي تبدو عليه النتيجة النهائية، دون أن يستسلما إلى الإغراء بحل المشكلة قبل أوانها.

ويقتضي التصوّر معالجة المسائل التالية (على الأقل):

1 . ما الذي نهدف إليه حقاً هنا؟

2 . ما الذي سيكون عليه شكل الحل عند الوصول إليه؟

3 . كيف نعرف أننا وصلنا إليه؟

وفي عملية التصوّر، ربما يقول الناصح:

«أنا أعرف أنك تريد أن تحيا حياة أفضل وأنت تتمتع بصحة أحسن، وأنا قادر بالطبع على مساعدتك في ذلك، لكن ما هو حجم التمرينات الرياضية التي تتصوّر أنك ستمارسها؟ هل تريد أن تخسر عشرة باوندات أم ثلاثين باونداً؟ ما هي توقعاتك؟ لا يمكنني مساعدتك قبل أن أعرف جميع النتائج المترتبة على اختيارك، وفهمت وجهة نظرك فيها. هل أنت تريد فعلاً إنقاص ثلاثين باونداً من وزنك وتقلع عن التدخين في آن واحد؟ هل أنت متوثق من أنك تعرف ما هو هدفك؟ هل أنت مستعد لإنجازه؟ هل ترغب في تخفيض كميات طعامك وشرابك قبل التزامك؟ كن متيقناً أنك لن تعرّض نفسك للفشل».

لاحظ أن الناصح قد يضيف قيمة لعمله أحياناً بجعل الزبون يوسع ساحة أحلامه، لكن التصور يتطلب أحياناً من الناصح أن يكبح جماح توقعاته، وذلك استناداً إلى معرفة الناصح بما هو قابل للتحقيق، وما هو غير قابل للتحقيق منها.

وعندما يكون التصوّر ناجحاً، فإنه يمثل عادة تلك المرحلة من العملية التي يبدأ فيها الزبون بفهم أهدافه الحقيقية الذاتية ويحددها، بحيث يمكنه الالتزام بتحقيقها التزاماً واقعياً. ويجب الإقرار بأنه حتى المشكلات، التي يعترف الناس بوجودها، غير مبتوت فيها أحياناً، وهذا أمر يعود إلى خيار الزبون. فقد يقرر الزبون أن الفوائد المستقبلية لمشكلة ما لا تستحق الجهد المبذول لحلها، وأن بإمكانه التعايش معها. (لسنا جميعاً نتمتّع بالرشاقة واللياقة البدنية!)

الالتـــزام

وكما هو الحال في موضوع إنقاص الوزن، فقد يفهم زبون المشكلة، ويرغب في التوصل إلى حل نهائي مستعجل لها، لكنه يكون غير متوثق مما هو مطلوب للتوصل إلى حلّها، بل، وأيضاً، غير متوثق مما إذا كان لديه الإرادة ليعمل ما هو لازم لتحقيق تصوّره.

الغرض من مرحلة الالتزام في بناء الثقة (وإسداء النصح) هو التوثق من أن الزبون يدرك (مع كل التعقيدات العقلية والعاطفية والسياسية) ما يلزم عمله لتحقيق تصوره، ومساعدة الزبون على أن يجد التصميم على فعل كل ما هو ضروري لذلك.

ما يترتب على الالتزام هو الفعل (من قبل الزبون أو الناصح). ويجب على الناصح التيقن أنه جرى التعامل مع التوقعات بدقة. ولا يمكن للناصح أن يعرف ما يتعيّن عليه فعله إلاّ من خلال عملية التزام مفصلة. هذا ولا تتكون لدى الزبون الثقة بأن الناصح يعمل ما يريده الزبون إلا بوجود الالتزام.

نظرة أخرى

ونورد فيما يلي طريقة أخرى للنظر إلى المراحل الخمس:

1 . الارتباط: يستعمل لغة المصلحة والاهتمام
«كنت أفكر في منافسيك، و...»
«كان العاملون معك يخبرونني عن...»

2 . الإصغاء: يستعمل لغة الفهم والتقمص العاطفي
«أخبرني المزيد عن...»
«ماذا يخبئ لك هذا؟!»
«رباه، هذا يجب أن يبدو...»

3 . التأطير: يستعمل لغة القدرة على رؤية الأشياء والصراحة
«أرى أن ثلاثة مواضيع رئيسية تبرز هناك...»
«أنت تعرف أن العسير عمله هنا هو...»

4 . التصوّر: يستعمل لغة الإمكان
«ألن يكون شيئاً عظيماً لو أن...»

5 . الالتزام: يستعمل لغة الاستكشاف المشترك
«ما الذي يتطلبه هذا من كل منا كي...»

المهارات المطلوبة

للمراحل الخمس من بناء الثقة سمات مختلفة جداً، ومن ثم فهي تتطلب مهارات مختلفة يتحلى بها الشخص الموثوق به.

1. فالارتباط يتطلب منه العمل ليكون الآخر مهتماً به (بصدق).
2. والإصغاء يتطلب منه قدرة على فهم إنسان آخر.
3. والتأطير يتطلب منه رؤية خلاقة وشجاعة عاطفية.
4. والتصوّر يتطلب روحاً من التعاون والإبداع.
5. والالتزام يتطلب منه القدرة على إثارة الحماسة، وأحياناً، القدرة على تخفيف حدة الحماسة المفرطة.

من الطبيعي أن يكون لدينا جميعاً ميل لترتيب المراحل بتسلسل آخر تبعاً لتميزنا في إحداها أو بعض منها. وهذا الميل صحيح أيضاً فيما يتعلق بنظرة الناس إلى عملية تطور الثقة. فعندما قُدِّمَ نموذج بناء الثقة ذو المراحل الخمس إلى أحد زبائننا (في شركة للاستشارات الاستراتيجية) قال: «هل تعلمون أن المرحلة التي تتميّز عن غيرها بأنها الأعلى مردوداً والأكبر احتمالاً (وهي التي تتمخّض عن زيادة الثقة أكثر مما تسمح به جميع المراحل الأخرى) هي مرحلة التأطير؟»

بيد أنه لا يوجد لخطوة، يمكن أن ننعتها بأنها «رئيسية»، إذ إن هذه الخطوات جميعها أساسية في عملية تطوّر الثقة. والمرحلة في هذه العملية، التي يلح الزبون على أنها هي «الرئيسية»، تتوقف كثيراً على الموضوع الذي تجري مناقشته، وبخاصة على الطريقة التي يعالج بها الناصح مواضيعه.

وسنفحص في الفصول التالية كلاً من الخطوات الخمس بتفصيل أكبر، وسنقدم اقتراحات لكيفية تنفيذ كل منها.

10

الارتبــاط

الارتباط، الذي هو أول خطوةٍ في بناء الثقة، هو المرحلة التي يرى فيها الزبون، وللمرة الأولى، أن الشخص الذي يقف أمامه قد يكون قادراً، وبطريقة ما، على مساعدته في إيجاد حل لمشكلة (محدّدة). ويمكن أن يحدث هذا الموقف مع زبون جديد أو زبون موجود (أي أنه سبق للناصح التعاقد للعمل معه).

ويعتقد كثير من الناصحين بأن عملية بناء الثقة تبتدئ بالإصغاء. لكن لابد أن يسبق هذا شيء آخر قبل أن يبدأ زبون (جديد أو موجود) الكلام عن حاجته. وهذا الشيء الآخر هو اتصال أوّلي بين الناصح والزبون، نسميه نحن الارتباط.

وفيما يتعلّق بالزبون، فإن الارتباط قرار مهم. فمهما كان الموضوع الذي يواجهه الزبون، فإن وضع الارتباط موضع التنفيذ يتطلب بعض الطاقة العاطفية، والمجازفة الشخصية، ولن ينفذَ هذا الموضوع ما لم يُتخذ قرار ببذل كثير من الوقت والطاقة، والإقدام على مجازفة، لا يمكن للزبون المحتمل أن يفعلها ما لم ير أن ثمة احتمالاً للتوصل إلى نتائج جيدة.

ولدى الزبائن الكثير من الناس الذين يطلبون منهم وقتهم. وقد سمعنا

منذ مدة قريبة مديراً مالياً كبيراً ومشهوراً يتحدث إلى مجموعة من المحاسبين عما يتطلبه من الناصح. بدأ حديثه بقوله إن الناس المنتمين إلى شركات حسابات وشركات استشارية، كانوا يحاولون دوماً إدراجهم في لائحة مواعيده لمقابلته، زاعمين أنه كان لديهم أشياء قيّمة سيقولونها له. ولسوء الحظ، فقد كان يأتي كثير منهم «لمجرد سؤالي عن مشكلاتي، والرغبة في الاستماع إليّ. لم يكونوا يقدّمون أي شيء قيّم إلى المقابلة».

هذا، وإن الزبائن لا يتحدثون لمجرد أن نصغي إليهم، وهذا يصح حتى في حال الزبائن الذين نعمل معهم. عليهم أن يفكروا أن من الجدير بهم التحدث معنا عن موضوع محدّد بالذات. ثمة زناد في عقل الزبون يجب الضغط عليه كي يفضي إلينا بما يريد. فكر في تجاربك الذاتيّة. من الذي تتحدث إليه؟ ومن الذي يتحدث إليك؟

كيف نجعل زبوناً يقدم على الارتباط؟ يمكن استعمال الصدمة أو المفاجأة لتغيير المفاهيم والتوقعات السائدة التي غدت مألوفة في العلاقات. وفي السنوات الأخيرة غدت شركات الخدمات أكثر جرأة بقليل في رغباتها باستعمال المفاجآت، أو في تغيير توقعاتها، وإن كان ذلك يتم ضمن حدود مقبولة اجتماعياً.

الارتباط بزبائن جدد

أشرنا في الفصل 3 إلى استعمال خُرْج الدابة وعلب البيتزا كطريقة لجذب اهتمام الزبون، وإظهار نوع من المبادرة والإبداع. وبعيداً عن الرغبة في المبالغة في تقييم هذه الأمثلة، فإنها توضّح أن المبدأ الذي يفيد بأنه إذا نظر إلينا بأننا نقوم بمحاولة واضحة لملاءمة نشاطاتنا مع هذا الزبون المحدّد، وأننا نعمل شيئاً ما يختلف قليلاً عن بعث رسالة لجذب الاهتمام، هو مبدأ قوي جداً.

هذا ولا نقصد بالقوة هنا قوة تسويق أنفسنا والتوجه نحو ذواتنا، ولكننا نقصد منها قوة بدايات الثقة. وبإظهارنا أننا راغبون في دخول عالم الزبون،

فإننا ولو رمزياً، نولّد لدى الزبون الشعور التالي:

«قد يكون هؤلاء الناس مختلفين عن الآخرين. هؤلاء الناس يحاولون حقاً جذب انتباهي والاهتمام بي. لقد امتلكوا الحق، على الأقل، ليتابعوا معي السير إلى المرحلة الثانية من التحدث إليهم».

هذه هي (بدايات) بناء الثقة.

وتتضمن أساليب أخرى للمحاولات الواضحة لملاءمة نشاطاتك مع الزبون تقديم رسائلك بالصيغة التي يستعملها الزبون على موقع الإنترنت أو الويب (الموقع) العائد له. وربما استطعت دمج نتائج الزبائن المختلفين بطرق مثيرة للإعجاب في اتصالاتك. لقد سمعنا عن الاستعمال الناجح للفيديوهات والتجهيزات السمعية، وحتى عن القيام بأدوار تبث بثاً حياً من قبل محترفين، وكل هذه تقنيات ترمي إلى إحداث تغيير جذري في الأنماط السائدة من المفاهيم، وطرائق لجعل الزبون يرتبط من جديد.

وإذا توفر لديك الوقت، أو وُجد قسم للبحوث يدعمك، فيمكنك تعلم الكثير عن الزبائن المتوقعين ومواضيعهم عن طريق المجلات التجارية، والاتحادات التجارية، وبالطبع، عن طريق الإنترنت. وهذه الطريقة تنجح نجاحاً هائلاً مع الزبائن الجدد. وقد بنت إحدى الشركات الاستشارية نجاحها على استراتيجية تستند إلى الاختيار المتأني للزبائن الجدد المستهدفين، وقبل إجراءِ حتى أول اتصال بالزبون المستهدف، إذ كانت الشركة تجري تحليلاً دقيقاً للصناعة التي يعمل فيها الزبون. لم تقم بمجرد جمع الحقائق، لكنها كانت تجري تحليلاً متقناً، وتتوصل إلى وجهات نظر وآراء تتعلق بالزبون. بعد ذلك، ربما كانت الشركة تقترب من هدفها (الزبون) وتنقل إليه القول التالي:

«لدينا آراء فريدة في صناعتك، ونحن نرغب في المجيء إليك لنناقشها معك، دون مقابل. نحن لا ندّعي بأننا نعرف عملك كما تعرفه أنت، بيد أننا نظن أننا حصلنا على بعض المعلومات، وتوصلنا

إلى آراء مختلفة قليلاً. هل يمكننا الحضور لمناقشتها معك؟»

وهذا مثال آخر على الفوز بعملٍ بواسطة كسب الثقة، وكسب الثقة بواسطة المبادئ التي سبق أن أوردناها في الفصل 5 حول بناء العلاقات: اذهب أولاً، وضّح، ولا تجزم.

وفي كتاب You're Working Too Hard to Make the Sale يرى بيل بروكس Bill Brooks وَ توم ترافيسانو Tom Travesano أن الناصحين بحاجة إلى أن يفهموا الزبون بسرعة بأنهم يفهمون ما يريده. ليس ما يحتاجه الزبون، بل ما يريده. وليس حتى تقديم ما يريده، بل فهم ما يريده. وبعبارة أخرى، فيجب أن نُشْرِكَ أنفسنا بسرعة في موضوع له معنى حقيقي للزبون.

تُرى، لِمَ تنجح هذه الطريقة كأسلوب لجذب الاهتمام؟ لأنه من النادر نجاح الناصح نجاحاً حقيقياً في الابتعاد عن وجهة نظره الداخلية للعالم، واعتماد وجهة نظر زبونه الشخصية لهذا العالم.

غالباً ما نكون قلقين جداً على أنفسنا، وهذا القلق يراه الآخرون بوضوح. نحن قلقون على أساليبنا، ونحن نتمرّن على الحديث الذي سندلي به، ونحن نفحص مظهرنا، ونحن نقدّم اقتراحاتنا بلهجة ناعمة. كل هذه ممارسات موجهة نحو ذواتنا، وليست مركّزة على الشخص الآخر. وحين ينجح ناصح في حصر اهتمامه الكلي في أمر ما موجه بدقة نحو ما يريده الزبون، فهذا أمر رائع، رائع إلى درجة تسمح بحدوث الارتباط.

(إعادة) الارتباط بالزبائن الموجودين

في موازاة الأسئلة المثيرة التي ناقشناها في وقت سابق حول الرومانسية وبناء الثقة، ثمة أسئلة تُطْرَحُ أيضاً في مجال عملية الارتباط بالزبائن القديمي العهد. فكيف يمكن للمرء أن يعيد ارتباطه بزبون موجود لديه؟ وكيف نبقى متمتعين بالجاذبية مدداً طويلة من الوقت، أو بعد عدة مرات كُلِّفنا بها بالعمل كناصحين لزبون واحد؟

في المراحل الأولى من بناء الثقة (في العمل أو الحياة الخاصة)، فإن ما يُطلق بدء العلاقة هو، جزئياً، الأشياء الجديدة والمثيرة. أما في حال علاقة مستمرة بدأت قبلاً، فإن القدرة على جعل الزبون باقياً معنا، تعني قول أو فعل أشياء جديدة ومثيرة كلياً تقريباً.

إن الزبائن الموجودين لدينا يتيحون لنا الفرصة، عموماً، للاستماع إلينا، ثم يفكرون ملياً فيما قلناه. بيد أن السؤال الأعمق هو عما إذا كانوا راغبين في الارتباط بما نقوله لهم. إنهم لا يفعلون ذلك دوماً. لقد مررنا جميعاً بتجارب مثيرة للأعصاب، إلى حد ما، عندما كنا نذهب إلى زبون للتحدث عما نعتقد بأنه موضوع مهم جداً بالنسبة إليه، ولكننا لم نكن نقابل إلاّ بنظرات خالية من المعنى يوجهها نحونا.

ومع زبون موجود لديك، قد تقول:

> «سوزان، عندما كنت أنظر إلى موقع الويب التابع لك، وإلى المواقع التابعة لمنافسيك، لاحظت أن كثيراً من منافسيك يقومون بتحركات جوهرية جداً. وبالطبع، فليس لديّ تعليقات على ذلك، لكن عندي بعض الأفكار حول الطريقة التي يمكنك أن تتصرفي بها في هذا الأمر. هل تودين، أنت أو فريقك، أن نجتمع لمناقشة بعض هذه الأفكار؟ وبالطبع، فلن أتقاضى أجراً على ذلك. أنا أريد أن أتدخل في الأمور التي لا أكون مطلوباً فيها، بيد أنك إذا طلبت مني شرح أفكاري، فسأكون سعيداً بذلك».

إن المعالجات الناجحة تأتي غالباً (وليس دائماً) من المعلومات السابقة التي حصلنا عليها من عملنا السابق مع الزبائن، أو من محادثات سابقة أجريناها معهم. وهاكم بعض الأمثلة، وبعض التعابير المرافقة لها، والمصوغة بكلمات مختارة. لاحظ الكلمات التي نشدد عليها، وما تفيده ضمناً:

1 . المداخل التي تظهر اهتماماً بالتطورات التنافسية.

«أنا قلق قليلاً من الطريقة التي يحسّن بها منافسك من صورته في

السوق، أنا أريد التحدث معك في هذا الموضوع».

2. المداخل التي تشير إلى فهمٍ للتحديات التي تواجه السيرة العملية لشخص معين.
«أنا أراقب ما يجري هنا في تسلسل العمل [مثلاً]، وكيف أن هذا قد يؤثر في اتخاذك للقرار».

3. المداخل التي قد تقدّم حلاً لموضوع إداري معيّن.
«منذ مدة، ذكرت أنك معنيّ بالطريقة [مثلاً] التي يمكن أن يتكامل بها الفريقان، وأنا أود أن أورد بعض ملاحظاتي».

4. المداخل التي تبيّن الاستمرار والتطور.
«فكرت كثيراً في شيء قلته قبل أربعة أسابيع».

هذه مواضيع تنافسية أو شخصية أو تتعلق بالسير الشخصية. إنها تخالف المداخل التي يحركها قدر أكبر من المضمون أو الخبرة، والتي يحدث معظمها في المراحل الأولى من العلاقات بالزبائن. وفي هذه المراحل المبكرة، لم يكن الناصحون امتلكوا الحق (ولا المعرفة) للدخول في مناقشة التحديات التي تواجه زبوناً معيناً. بيد أنه، وفي وقت لاحق، تصبح هذه الأمور مناسبة أكثر للخوض فيها.

الارتباط بموعد مع الزبائن الموجودين ليس هو مجرّد الموضوع الذي سيبحث معهم، فالتوقيت مهم أيضاً. فبعد أن نكون قد جمّعنا معلومات قد تكون قيّمة في المساعدة على إجراء مناقشة مع الزبون، فمن المهم تقييم محاولته الرامية إلى الاجتماع به على أساس الاستعجال والأهمية.

وقد استغل ستيڤن كوفي Steven Covey، مدة طويلة، الاختلافات الدقيقة بين الاستعجال والأهمية في كثير من أعماله المتعلقة بالفعالية الشخصية. ونعلم جميعاً مقدار الضيق الذي يسببه لنا الطلب منا معالجة مواضيع بالغة الأهمية عندما لا يتوفر لدينا الوقت الكافي لدراستها.

الارتباط بموعد الزبائن الموجودين يجري بعد اختيار الموضوع

المناسب في الوقت المناسب. لقد حددنا الفرص لقضاء الوقت معهم، وإذا كان اختيارنا لها غير موفق، فإن فرصنا للنجاح تصبح حتى أقل. وهاكم قاعدتين تجريبيتين سريعتين وجدناهما مفيدتين:

أولاً، قدم المواضيع بترتيب يتعلق بطول الوقت المتاح لقضائه مع الزبون. (ومن المدهش أن بعض الناس لا يتوثقون حتى من طول الوقت المتاح للزبون). فإذا كانت لديك كمية محدودة فقط من الوقت (لا تزيد عن مدة تجاوزك لممر، أو قرابة خمس دقائق)، ابدأ بالموضوع المستعجل، وانته بالموضوع المهم (حتى لو كان مجرّد جملة أو فكرة تتعلّق بنقطة جرت مناقشتها). أما إذا كان لديك وقت أكبر قليلاً، ابدأ بالمهم، وخصص خمس دقائق في نهاية الحديث للأمور المستعجلة. وفي كلتا الحالتين، فإنك ستستفيد أكثر من وقت الزبون.

ثانياً، لا تتراجع عن إثارة موضوع ما. وحتى لو لم تستطِع عرضه كاملاً، أو لم تتمكن من إظهار مدى تألقك، فمازال الموضوع جديراً بالطرح.ليس لدينا ما يكفي من الوقت لتبيان حجم معرفتنا أو مقدار اهتمامنا، لكن تقديم حتى لمحة عن اهتمامنا بزبون، يمكن أن يجدينا نفعاً يوما ما، حتى بعد عدة سنوات من تقديم هذه اللمحة.

جذب زبائن جدد

جذب زبون جديد ليس مجرد عملية تعتمد على الحظ والظروف. ويمكنك تحسين حظوظك بقدر كبير بأن تفعل التالي:

حاول معرفة كل شيء تستطيعه عن زبونك المحتمل الجديد. وكل من لا يجري بحثاً مستفيضاً إلى حد ما عن كل من كينونة وشخصية الزبون عن طريق الإنترنت والنشرات (وهذا ليس تطفلاً، من فضلك، بل هو بحث)، فإنه سيخسر رهاناً سهلاً. تابع ذلك ببحث في المرحلة الثانية كما يلي: هل تعرف شخصاً يعرف شخصاً آخر يمكن أن يعرف شخصاً عمل مع هذا الشخص؟

توثق من أنه لديك أمرين أو ثلاثة على الأقل تحب أن تتحدث عنهما معه. هذه الأمور ليست أسئلة، وإنما مواضيع. والخطر هنا يكمن في اختيارك لمواضيع مبتذلة ومعروفة جيداً للجميع. هذا وإن بعض المعلومات أو وجهات النظر (وبخاصة ما لم يُنشَر منها) المتعلقة بالمنافسين أو الخصوم، تكون مهمة دوماً تقريباً.

إبحث فيما إذا كان لديك شيء ما يحظى بأهميته لديه، شيء ما ربما يريد مناقشته.

يمكنك التصريح أو التلميح إلى الأماكن التي عملت فيها، أو إلى الأشياء التي أنجزتها، والتي قد تكون مثيرة لاهتمامه. إن مجرّد كون ابن عم زوج شقيقة زوجتك رَسَمَ صورةً للاعب كرة السلة المشهور مايكل جوردان Michael Jordan هو موضوع غير مهم، إلاّ إذا كنت تتحدث إلى فنان رياضي. توثق من أن الموضوع الذي ستتناوله مهم له.

لا تجعل من الاتصالات المبكرة معه هدفاً لعقد صفقة معه. وإذا ركّزت اهتمامك بدقة على المحتوى، سينظر إليك على أنك تقني أكثر من كونك ناصحاً. تحدث إليه كما لو كنت صديقاً جديداً، وليس صديقاً قديماً له. والفرق بين الاثنين واضح. لا شيء أسوأ من شخص يتظاهر بوجود ألفة مفرطة بينه وبين شخصٍ آخر. اجعل التحادث معه يطغى على اجتماعكما، كي يرغب في قضاء وقت أكثر معك.

إن مجرّد عقد اجتماع ليس كافياً. فإذا كنت تعتقد أنك لن تضيف شيئاً جديداً، أجل الاجتماع. انتظر حتى تتمكن من إضافة شيء له قيمة، إذ إن هذه الإضافة جديرة بالانتظار.

11

فـــن الإصغـــاء

حصل جاك ولش Jack Welch، المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة جنرال إلكتريك General Electric، على ثناء كبير من ستيفن ڤولك Steven Volk، وهو محام مرتبط بالشركة، وذلك عندما امتلكت شبكة NBC، التابعة لشركة جنرال إلكتريك، شبكة الأخبار المالية Financial News Network سنة 1991. ويقول ولش عن ڤولك «إنه ناصح عظيم حقاً. إن إصغاءه إلى ما يقال أفضل من أي شخص آخر».

إن الناصحين الموثوقين الفعالين هم (دون استثناء وفق خبرتنا) أشخاص جيدو الإصغاء. الإصغاء ليس شرطاً كافياً في حدّ ذاته، بل هو شرط لازم، وهو الخطوة الثانية في عمليتنا ذات الخمس مراحل.

الإصغاء ضروري «للحصول على الحق» بالتعليق على مواضيع الزبون والانخراط فيها. علينا الإنصات بفعالية، وأن يُفْهَمَ بأننا نصغي باهتمام، وذلك قبل القيام بأي عملية لإسداء النصح. وإذا أبدينا رأينا قبل حصولنا على ذلك الحق، فإن هذا سيفسّر على أنه نوع من التكبّر والعجرفة.

الإصغاء: امتلاك الحق

جيم كوبلاند Jim Copeland هو المدير التنفيذي الرئيسي CEO لشركة Deloitte & Touche، وهو يتميّز ببنائه لعلاقات عميقة دائمة وفعالة جداً. وفي سنة 1989 اندمجت Deloitte , Haskins & Sells في Touche , Ross & Co. وقد كان كوبلاند يعمل مع Deloitte. وفيما يلي، يقدم كوبلاند وصفاً لأول خمس دقائق من اجتماع دام تسع ساعات مع المدير التنفيذي الرئيسي لشركة Touche , Ross & Co. وهو شخصية متقدة الحماس، وكان من الواضح أنه لم يكن مسروراً أبداً «بتسيير» شركة محاسبة جديدة بكاملها.

> «إنه يوجِّهُ بقوة وطاقة كبيرتين، وهو يريد أن يسيطر عليك بغية إفهامك أنه المسؤول صاحب الشأن. أنا لم أتصدّ لهذا التصرّف، لكنني ظللت أقول [أخبرني المزيد عن مشكلتك، كيف حدث هذا، وما الذي يجري الآن؟] كنت أريد معرفة ما الذي يزعجه ويقلقه، وما يجب عمله لوضع الأمور في نصابها. وأنا، أساساً، كنت هناك لأساعده وجعله يعرف ذلك. أنت تنطلق من موقف مفاده أنك ستضع الأشياء في مواقعها الصحيحة، وستفعل ما يتعيّن عليك فعله للتركيز كلياً على الزبون وعلى مشكلاته».

كان ثمة مظاهر عدة لتصرف كوبلاند في هذا الاجتماع، وهي توضح السبب في جعل هذا التصرّف أساساً لعلاقة ناجحة طويلة جداً. لكن، في ذلك الاجتماع الأول، لم يكن ثمة شيء أهم من قدرته على الإصغاء. لقد أكسبه الإصغاء الحق باستهداف المضمون الجيد، وبتقديم خدماته، وبتثبيت قدراته المتميّزة في حل المشكلات، وبالتحدث نيابة عن العاملين معه. ولم يكن لشيء من هذه الأمور أن يحدث لو أنه لم يمتلك الحق ليفعلها من خلال الإصغاء (الذي سمح له بمعرفة كيف كانت تجري الأمور).

ما هو السبب في الأهمية البالغة «للإصغاء إلى ما يقوله شخص؟» الجواب ليس هو فقط الحاجة إلى إدراك عقلي للمواضيع التي يجري الحديث عنها. فرغبتنا في أن نُسمَع تنطلق أيضاً من حاجتنا إلى أن نكون

محترمين، وأن نُشْرَكَ في المشكلات المطروحة. الناصح الموثوق يعرف هذا تماماً، وهو يؤكد دوماً أن احترام الذات أمر مصون للزبون.

وقد يقول ناصح موثوق، «ما يعجبني في رأيك هو س؛ والآن، ساعدني على فهم الطريقة التي تسمح لنا باستعمال س لإنجاز ع». وباستعمال مثل هذه اللغة، فإن الناصح يتيح للزبون، على نحو دائم، أن يعرف بأنه محترم، وأنهما كليهما حرّان في أن يناقشا، بكثير من الود، السمات التي تميّز الرأي الذي أدلى به الزبون.

وقد وجدنا أنه يعتري عملية الإصغاء لامتلاك الحق من قبل الناصحين خطآن شائعان: أولهما الإصغاء إلى الأمور العقلية فقط، وثانيهما هو الإصغاء بسلبية تامة.

الإصغاء بعقلانية مفرطة

قد يبدو مفهوم «امتلاك الحق» مفهوماً عقلياً. وعموماً، فنحن نرسل نبذة عن سيرتنا الشخصية والوظيفية «لامتلاك الحق» في إجراء مقابلة. نحن نرسل مؤهلاتنا الوظيفية «لنملك الحق» في الحصول على عمل. والحقيقة هي أن هذه العمليات العقلية تحاكي الفعل الحقيقي.

الإصغاء لامتلاك الحق هو عملية عاطفية بقدر ما هي عملية عقلية. وهاكم بقية حكاية كوبلاند.

> «وهكذا فقد فهم أنني مهتم به، وأنني لن أدع الأمور تمر دون أن تكون سليمة بالنسبة إليه. وبعد عدة سنوات، أتيحت لنا فرصة لتعهد مشروع له كلفته خمسة ملايين دولار، وهذا يعد مشروعاً كبيراً إلى حدٍّ ما في تلك الأيام.وفي نهاية دراستنا للمشروع، نظر إليّ وقال: [هل تظن أنت أنه يجب عليّ أن أفعل ذلك؟].
>
> «هذا يعني أنه إذا استطعت أن أركّز نظري على عينيه وأقول [باستطاعتك تعهد المشروع] فإنه يكون قد أشركني معه لفعل الشيء الصحيح لمصلحته. وكان يعرف أنني لو لم أؤمن بسلامة المشروع،

فلن أركّز نظري على عينيه وأقول له ذلك، لأنه كان يعرف أن بإمكانه الثقة بي. وكنت قادراً على القول في هذه الحالة [بالطبع، يتحتّم عليك عمله؛ أنت بحاجة إليه، وسنقوم بعمل كبير لمصلحتك]».

لقد كان لدينا (وربما لديكم أيضاً) زبائن يصرّون على أن ما نصغي إليه ليس سوى كلام لطيف لا يقدّم ولا يؤخّر. وهم يقولون لنا «نحن نريد نتائج، أجوبة، لا تقومون بإصغاء سلبي لا قيمة له».

بيد أنه في نهاية ذلك اليوم، يريد الزبون (بل جميع الزبائن تقريباً) أن يكون قادراً على تركيز نظره على العينين ويعرف أن شخصاً ما مهتم به، ولن «يدع الأمور التي ليست في مصلحته تفلت منه». «هل هذا شيء لا يقدّم ولا يؤخّر؟» نحن لا نظن ذلك.

الإصغاء بسلبية مفرطة

الخطأ الشائع الآخر في الإصغاء للحصول على الحق هو الإصغاء بسلبية مفرطة. وقد أورد طوني أليساندرا Tony Alessandra في شريط الفيديو الذي أنتجه بعنوان: «ديناميكية الإصغاء الفعّال» Dynamics of Effective Listening، فصلاً عنوانه: «التمتّع بموهبة الاعتراف بالآخر» «Giving the Gift of Acknowledgement». ونحن نضيف إلى هذا أن الاعتراف بالآخر ليس موهبة فقط، وإنما هو متطلب أيضاً. الإصغاء الجيد إيجابي فعال، وليس سلبياً منفعلاً.

ثمة جزء رئيسي من عملية التواصل يتجلى في معرفة أن كلا من الطرفين مسموع له ومفهوم. ونحن جميعاً نعرف بعض الهمهمات الخالية من التعبير والانفعال، والنظرات التي تأتي من شخص ما نعرف قطعاً أنه يصغي إلينا في واقع الأمر.

وفي المحادثة العادية، نحن بحاجة إلى نوع ما من الاعتراف بنا من قبل الطرف الآخر على نحو مستمر. وبدون هذا، فنحن مجبرون على

التوقف وطلب إيقاف الاتصالات، أو إيقافها دون طلب ذلك.

لكن ما الذي يعتبر اعترافاً؟ هل هو لغة الجسد؟ أم هي الكلمات؟ الجواب يعتمد على مضمون الرسالة.

فإذا كانت الرسالة عقلية صرفة (كأن يقوم، مثلاً، محام كبير بشرح النقاط الجيدة في تحليل يقدمه إلى أحد مساعديه)، فعندئذٍ قد يكون الاعتراف المناسب شفهياً كلياً تقريباً. أما إطراق الرأس قليلاً من وقت لآخر، فهذا يكفي لجعل مدرس يعرف أنه مسموع ومفهوم، ومن ثم فعليه متابعة الدرس.

أما إذا حملت الرسالة أي نكهة عاطفية (وكثير يفعلون ذلك)، فإن عدم استعمال تلوينات عاطفية لنغمات الصوت في اعترافاتنا، من شأنه بعث رسالة مضمونها هو أننا لا نصغي.

الزبون الذي يقول «إننا ننجز 300,000 معاملة هنا يومياً» لديه شعور بالعدد. ولا يكفي معرفة ما إذا كان العدد 300,000 أكبر أو أصغر مما ينجزه منافسوه، أو أكبر أو أصغر مما أنجزه الشهر الماضي. قد يكون الزبون فخوراً بذلك العدد، أو فخوراً لمجرّد أنه يعرفه. أو أنه ربما كان العدد يسبب له الضجر أو الإحراج، أو أي أشياء أخرى.

إن الناصح الذي يصغي بسلبية يبعث برسالة مفادها أن المحتوى العقلي هو ما يهمه فقط، وأن مشاعر ذلك الشخص الذي ينقل إليه المعلومات خارجة عن الموضوع. والناصح الفعّال يعرف أن مبيعاته العاطفية لا تقل أهمية وصدقاً عن البيانات العقلية.

ثمة ظروف يكون فيها رد الفعل الصادر عن الناصح غير مستحسن من قبل الزبون، لكنه ضروري. وعلى سبيل المثال، فإن المدير التنفيذي الرئيسي CEO، الذي يشكو من أن موظفاً كبيراً لديه يقوم ببيع أسرار تجارية إلى خصومه، قد لا يستحق منا إلاّ عدم الاكتراث بما يقوله. وقد يجيب الناصح على هذه الشكوى بقوله:

«لا بد أنك ساخط وغاضب. بودي لو أنه كان لديّ زر أضغطه لأحلّ

لك هذه المشكلة آنياً، لكنني لا أملك مثل هذا الزر. ولا أعتقد أن أي شخص يملكه أيضاً».

الإصغاء المتواصل إلى تسلسل الأحداث

غالباً ما أجرينا امتحانات قصيرة لتقييم عدد المرات التي تبتعد فيها عقول الناس عن الموضوع المطروح. وتوحي دراستنا غير العلمية بأن رجال الأعمال يستطيعون، في المتوسط، تركيز انتباههم طوال ثلاثين إلى أربعين ثانية، دون أن يشتت انتباههم أي موضوع آخر ليس له علاقة بما يصغون إليه. الإصغاء عملية تتطلب مهارة وانضباطاً.

كثير من الاتصالات تجري وكأنها قصة تُحكى. ثمة بداية ووسط ونهاية. وهناك مقدمة وتوتّر ونقطة تنحل فيها عقدة القصة. هناك خلفية، وبنية، ومسار لها. وعندما نتحدث إلى شخص ما (حول أي شيء تقريباً)، نختار كلماتنا لنولّد شكلاً من أشكال قصة.

بيد أنه إذا قام المستمع بإفساد إحساسنا بالقصة (كأن يصر على مقاطعتنا خلال حديثنا، أو على إعادة ترتيب تسلسل الأحداث، أو على فرض إحساسه الخاص بمسار القصة)، فإن المعنى الذي نسعى إلى إيصاله يضيع من القصة. ويغمرنا شعور بالانزعاج عندما يقفز أحد إلى النتائج، أو يحذف وصلة، أو يحول الأمور إلى خارج سياقها. كل هذه مظاهر تدل على عدم «إدراك الموضوع». المصغي الجيد يحترم المتكلّم باحترامه لتسلسل القصة التي قرر شخص أن يرويها له.

هذا، وإن أصدقاءنا الجيدين في مجموعة آرييل Ariel Group، وهي شركة للتدريب على الاتصالات في كامبردج بولاية ماستشوستس الأمريكية، يعلّمون فكرة «الإصغاء التأملي» الذي يعقبه «الإصغاء المؤيّد»، وأخيراً «الإصغاء لاقتراح الممكن».

1 . أما الإصغاء التأملي فيسعى إلى الاستيضاح، ويبعث برسالة إلى المتكلّم أن كلماته سُمعت، وأن التأثير، والنتائج، والعواطف

المتصلة بالموضوع قد فُهمت «ما أسمعه من كلامك هو...»

2. وأما الإصغاء المؤيِّد فيبيّن نوعاً من التقمّص الوجداني، ويُظهر أن المستمع لا يكتفي بفهم السبب في الشعور الخاص للزبون تجاه موضوع معيّن أو مشكلة محددة فحسب، بل يُظهر أيضاً أنه سيساعد الزبون على أن يشعر بالراحة تجاه وجهة النظر تلك. «يا إبراهيم، لابد أن يكون ذلك أمراً عسيراً جداً!»
3. وأما الإصغاء لاقتراح الممكن فيقدم وجهات نظر، ويقترح على الزبون أن سبيلاً معيناً أو حلاً ما قد ينهي المعضلة.

إذا أصغينا إلى ما نسمع بالتسلسل، فإننا سنسمع المعنى الذي يريد المتكلّم أن ينقله إلينا. أما إذا فرضنا أسلوبنا الخاص على ما يقال لنا، فلن نسمع المعنى الذي يسعى المتحدث إلى إيصاله إلينا. وما سنسمعه هو شكل ما للمعنى الذي نعتمده نحن، والذي سنفرضه على المتكلّم.

تجنّب طرح أسئلة مثل «ما هي أهم ثلاثة مواضيع تواجه س ع ص؟» فإذا طرحت هذا السؤال، فإنك عموماً ستحصل على القائمة التي وضعتَها أنت لها. بيد أنك قد تُغفِلُ حقيقة أن واحداً من هذه المواضيع الثلاثة أقل أهمية بكثير من الاثنين الآخرين، وأن أي سؤال لا تُلَقن في ثناياه الجواب ربما أجيب عنه بالموضوعين المهمين دون غيرهما.

لننظر في حالة إجراء مقابلة مع أشخاص تفكر في توظيفهم في شركتك. فعندما تقابل مرشحين وتسألهم عن قدراتهم، فإنك تحرمهم من فرصة روايتهم لك قصصهم ذات الطابع الشخصي جداً. ولو أصغيت إلى قصصهم، فإنك ستسمع المعنى الذي يرونه هم لحياتهم وسيرهم الوظيفية، ولن تسمع ذلك المعنى الذي ربما حدّدته أنت. وبالطبع، فما زلْت تملك الحق في توظيفهم أم لا، بيد أن الاستماع إلى أفكار شخص حول ما يحفزه على العمل، قبل تكوين آرائك عنه، هو أمر مهم وله معنى.

هذا شيء يصح مع الزبائن بقدر ما هو صحيح مع المرشحين للمقابلة.

فإذا عقدنا جلسات لإيجاد الحقائق استناداً إلى أفكار عن مواضيع كوّنا تصورات عنها سلفاً، فإننا سَنُغْفِلُ القصص والمعاني التي يودّ زبائننا البوح بها، ومن ثم ستفوتنا معرفة الحقيقة.

أخيراً فإن الحاجة إلى الإصغاء المتواصل إلى تسلسل الأحداث، وتجنب فرض أسلوبنا الشخصي قبل الأوان، أمران مهمان جداً. فإذا وضعنا جدول أعمالنا سلفاً ولم نَحِدْ عنه أبداً (وأصررنا على التمسّك بطريقتنا الخاصة في عرض ما نريد التحدث عنه، وإذا كانت إجاباتنا عن الأسئلة طويلة جداً كي نتحاشى الإجابة عن أسئلة لم تطرح)، فإننا لن نفعل أكثر من فرض آرائنا على الآخرين بدلاً من الإصغاء إليهم.

ثمة نكتة قديمة (وغير لطيفة) حول المخاطر الناجمة عن فرض أسلوبنا في طرح الأسئلة، ويمكن إيرادها على النحو التالي:

في محاكمة لمتهم بجريمة قتل، كان محامي الدفاع يوجه أسئلة للطبيب الباثولوجي (الذي شرّح القتيل). وهاكم ما حدث:

المحامي: قبل أن توقّع شهادة الوفاة، هل فحصت النبض؟

الطبيب: كلا.

المحامي: هل استمعت إلى ضربات القلب؟

الطبيب: كلا.

المحامي هل فحصت التنفس؟

الطبيب: كلا.

المحامي: إذن عندما وقعت على شهادة الوفاة، لم تكن متوثقاً من أن الرجل كان ميتاً، أليس كذلك؟

الطبيب: دعني أشرح الأمر كما يلي: كان دماغ الرجل موضوعاً على منضدة قرب مكتبي. ولكنني أعتقد بأنه من الممكن أن يكون الرجل قد خرج ليقوم بالدفاع عن شخص ما متهم بجريمة قتل.

أهم ما في الإصغاء إتاحة الفرصة للمتكلّم بأن يتحدّث بأسلوبه الخاص، وأن يكون منسجماً مع نفسه إلى أن يصبح مقتنعاً بأننا أدركنا معنى ما قال.

مناقشة وضع جدول الأعمال

وضع جدول أعمال (أجندة) agenda أمر بسيط جداً، ومقبول اجتماعياً (أي أنه لا ينطوي على مجازفة)، وناجع جداً. جدول الأعمال هو وجهة نظر توضع قبل الاجتماع حول الكيفية التي يجب أن يدار بها الاجتماع، والمواضيع التي يجب معالجتها فيه.

إن السؤال من قبيل «ما الذي يجب مناقشته أيضاً اليوم؟» أو «ما الذي يجب علينا إنجازه في اجتماع اليوم؟» يتيح فرصة ملائمة للزبائن ليخبرونا عما يجول في أذهانهم، وعن أولوياتهم. لذا فإن وضع جدول للأعمال هو وسيلة رسمية مفيدة جداً للإصغاء.

هذا ولا يجب البتة وضع جدول الأعمال دون مناقشة، إذ إنه يجب أن يوفر فرصة ذهبية لإجراء مناقشة موجزة متبادلة حول الكيفية التي يجب أن يُدار بها الاجتماع. والدعوة لمناقشة جدول الأعمال، حتى لو لم يستغرق سوى ستين ثانية، ترسل إشارة قوية بأن الاجتماع منعقد للمصلحة المشتركة لجميع الحاضرين، وبأنه ليس ملكاً خاصاً لشخص واحدٍ، أو نفر معيّن من المجتمعين.

وتبرز فرصة للإفادة من وضع جدول الأعمال في مستهل كل اجتماع تقريباً، سواءً أكان عدد الحاضرين اثنين أم مائتين، وسواءً أكان الحاضرون غرباء أم أصدقاء، وسواءً أكان عدد مواضيعه ثلاثة أم ثلاثين. ويتعيّن علينا دوماً استهلال عملنا بجعل جدول الأعمال نفسه موضوعاً للنقاش. «أظن أنه من المفيد التحدث في المقام الأول عن - و-، ثم التحدث قليلاً عن - ص؛ ما رأيكم بهذا؟»

نحن نتكلّم هنا عن كل من جداول الأعمال الرسمية المكتوبة، وعن

جداول الأعمال الشفهية الصغيرة، حتى لو لم يحو الاجتماع سوى شخصين. ولو تصرفنا كما لو كان يملك وضع جدول الأعمال واحد منا، حدد سلفاً مآل محتوياته، وكان متعلقاً به، وله مصلحة خاصة في الحفاظ عليه، فإننا نكون بذلك قد ولّدنا دينامية «أنا مقابل أنت». ومما يؤسف أن تكون القوى التي تفرقنا كانت هي المهيمنة في كثير من الحالات.

وبالمقابل، إذا أصبح جدول الأعمال، من خلال الكلمات والتلميحات اللطيفة البسيطة، مشتركاً بين الجميع، فنكون قد ولّدنا رمزاً قوياً للعمل الجماعي. وعندئذٍ نجعل الزبون منخرطاً في الموضوع.

ما الذي يفعله الذين يصغون جيداً

ما يجعل جيدي الإصغاء يتسمون بهذه الصفة هو أنهم:

1 . يتفحّصون خبايا الموضوع للحصول على مزيد من الإيضاحات.
2 . يصغون إلى العواطف الصامتة.
3 . ينصتون جيداً إلى القصة.
4 . يوجزون جيداً.
5 . يتميّزون بتقمّص وجداني.
6 . يركزون سمعهم إلى ما هو مختلف، لا إلى ما هو مألوف.
7 . ينظرون إلى الأمور بجدية (ولا يقولون «عليك ألاّ تقلق من هذا»).
8 . يسلطون الضوء على الافتراضات المخفية.
9 . يَدَعون الزبون يخرج ما عنده بأسلوبه الخاص.
10 . يطرحون السؤال: «ما هو شعورك تجاه هذا الأمر؟»
11 . يتركون الزبون يتابع حديثه.
12 . يواصلون طرح الأسئلة بغية الحصول على مزيد من التفاصيل تساعدهم على الفهم.
13 . يستبعدون الأمور التي تشتت الانتباه خلال إصغائهم.

14 . يركزون اهتمامهم على سماعك أنت أولاً.

15 . يَدَعُونَكَ تروي قصتك بطريقتك الخاصة.

16 . يتخذون موقفاً مماثلاً لموقفك، على الأقل عندما يصغون إليك.

17 . يسألونك عن الطريقة التي يمكنهم أن يساعدوك بها.

18 . يسألونك عما فكرت به قبل إخبارك عما كانوا يفكرون به.

19 . ينظرون إلى الزبون خلال حديثه (دون التحديق في عينيه).

20 . يبحثون عن التطابق (أو عدم التطابق) بين ما يقوله الزبون وبين إيماءاته وطريقة وقفته، وجلسته.

21 . يجعلون الأمر يبدو وكأن الزبون هو الشيء الوحيد الذي يهمهم، وأن لديهم وقتاً غير محدود مكرساً لزبونهم.

22 . يشجعون زبونهم بحركات رأسهم أو بابتسامات لطيفة.

23 . يَعُونَ حركات أجسامهم ويتحكمون فيها (دون أن يجولوا في المكان، أويهزوا أرجلهم، أو يعبثوا بمشبك للورق).

وهاكم ما لا يفعله جيدو الإصغاء. إنهم لا:

1 . يقاطعون.

2 . يتسرّعون في الجواب.

3 . يطابقون بين ما فعله الزبون وما فعلوه هم «نعم، حدث لي شيء من هذا القبيل. وقد بدأ الأمر كله...».

4 . يقدمون الأمور ملونة برأيهم الشخصي «حسناً، لا يجوز البدء بهذا الخيار».

5 . يقفزون إلى النتائج (بعد مناقشات قليلة غير كافية).

6 . يطرحون أسئلة أجوبتها مقررة سلفاً دون أي داعٍ لذلك.

7 . يقدمون لك أفكارهم قبل سماع أفكارك.

8 . يندِّدون بك.

9 . يحاولون حل المسألة بسرعة كبيرة جداً.

10 . يتلقون المكالمات الهاتفية، أو يسمحون بمقاطعتهم، خلال الاجتماع بالزبون (يبدو هذا واضحاً تماماً، لكن لاحظ كيف أنه يحدث غالباً!).

12

تأطيــر الموضــوع

التأطير، الذي يمثّل المرحلة الثالثة من بناء الثقة، هو عملية بلْوَرة المواضيع (والعواطف) المعقدة للزبون، ووضعها في عبارات وجيزة للتوصل إلى تحديدها بدقة وبأسلوب موضوعي يوفر فهماً أعمق، وطريقة جيدة للتفكير في مشكلة

الزبون، وفي كثير من المواقف الاستشارية، يمثل التحديد الدقيق للمشكلة نصف الطريق اللازم لحلها.

ومن بين المراحل الخمس لبناء الثقة، يكون التأطير عادة أكثرها تحدياً، وغالباً يكون أكثرها فائدة، ثم إنه يكون، دوماً تقريباً، أكثرها صعوبة. والسبب في هذا هو أن التأطير مجموعة معقّدة من العمليات العقلية والعاطفية، ويجب إدراكه وتفهمه أحياناً في منتصف الحديث عن موضوع ما.

ويتضّمن التأطير تحديد جوهر المواضيع التي بين أيدينا، وهذا الجوهر يكون عادة شيئاً ما غير واضح، أو حاسماً، أو أساسياً، أو هذه الأمور الثلاثة معاً. إن تحديد وإيضاح جوهر المشكلة في موقف زبون، يتضمن عادة مظهراً عاطفياً، إضافة إلى مركّبته العقلية الصرفة.

التأطير العقلي

ثمة نوعان من التأطير: تأطير عقلي، وآخر عاطفي. وعموماً، يكون التأطير العقلي أسهل للناصحين، ذلك أنه يقع في نطاق إمكاناتنا. إنه شيء دُرِّبْنا على ممارسته.

إن المستشارين الاستراتيجيين، بوجه خاص، عرضة للاعتقاد بأن زبائنهم يشترون تألقهم ونفاذ بصيرتهم. وتشدد معظم الشركات في القول على أن مستشاريها قادرون على أن يقدموا للزبون كل ما في جعبتهم من إمكانات عقلية، بطريقة تؤدي إلى تمكين الزبون من رواية جديدة للأشياء، ومن ثم فتح طرق جديدة لحل مشكلاته.

إن المحامين هم أيضاً خبراء في التأطير العقلي للمواضيع، لأنهم يطبقونه في القوانين الدستورية أو قوانين الجنح. ومن الممكن النظر إلى عبارة «الموضوع هو، ما الذي عرفه الرئيس، ومتى عرفه؟» على أنها مثال ناجح جداً على تأطير قانوني عقلي.

التأطير العقلي هو أهم مهارة من بين مجموعة المهارات التقليدية التي يجب أن يتحلّى بها الناصحون. ومن الممكن فعله بأساليب تبدو بسيطة، مثل إعداد قائمة، أو رسم مخطط، أو التخطيط لعملية. وأساساً، فإن جميع عمليات التأطير العقلي مكوّنة من اختصار مجموعة معقدة من المواضيع إلى بضعة متغيرات رئيسية.

لننظر في استعمال نموذج شكلي (مثل نموذج الثقة ذي المراحل الخمس)، وهو أسلوب يحبه، بوجه خاص، (وربما يفرط في استعماله) مستشارو الإدارة. ويعود السبب في شيوع استعمال هذه التقنية إلى أن العقل البشري له حدوده في استيعاب المعلومات التي يمكنه معالجتها.

ومع أن الكائنات البشرية هي شيء مذهل، فإننا محدودون جداً في عدد الأفكار التي يمكن أن نعالجها في آن واحد. فعندما نواجه بقدرٍ كبير من التعقيد، فإننا غالباً ما نُصاب بدورة لا نهاية لها من الإحباطات إلى أن

نتمكّن، نحن أو غيرنا، من تبسيط المشكلة. وعندئذٍ يمكن أن يبدأ التقدم نحو حل لها. وما تفعله النماذج الشكلية هو هذا الشيء بالضبط.

التأطير العقلي شبيه جداً «بجوهر» كثير من المهن، التي يسهل أن ننسى فيها أننا مازلنا في المرحلة المتوسّطة في عملية بناء الثقة. إن أكثر الآراء تألقاً ووضوحاً ستصطدم بآذان صمّاء، إذا لم يمتلك الناصح الحق بتأطير الموضوع، وذلك بتفحّصه بدقة مرحلتي الارتباط والإصغاء.

ويلحّ الناصحون كثيراً، أحياناً، على الحاجة إلى إيجاد (وحماية) مناهج أو نماذج التأطير التي يملكونها. ونحن نعتقد بأن هذا أمر في غير موضعه. فالحقائق العظيمة في الحياة قليلة نسبياً. إن فعالية الناصح لا تتجلّى كثيراً في ابتكار نموذج (يسجله باسمه)، بل تتجلّى في إيجاد طرق لقيادة زبون معيّن لديه مشكلة معيّنة، ولرؤية علاقة هذا النموذج بنموذج قديم (أو جديد).

التأطير العاطفي

التأطير العاطفي مركّبة مهمة، بل ضرورية، لعملية النصح الفعّال؛ لكنه نادراً ما يكون كافياً. وكثيراً ما تؤول العلاقات (أو المناقشات) مع الناصح إلى حالة ركود عاطفي. وعندئذٍ تتوقف الأفكار، والمحادثات، والعلاقات، عن التحرك بطلاقة. إنها تركد وتبدأ بإعاقة الفعالية. وعندئذٍ يجب أن يتدخل شيء ما لإزالة العقبات التي تعترض النقاش.

وفي مثل هذه المواقف، لا يكون سبب المشكلة رؤية عميقة عقلية، بل ما يسببها هو موضوع عاطفي أو سياسي قوي.

كان ديفيد يعمل من وقت من الأوقات مع اللجنة التنفيذية لشركة مهنية في موضوع يتعلق بتقديم معايير جديدة للأداء، وتحديد مسؤوليات جديدة لجميع الشركاء في الشركة. وفي إحدى مراحل الاجتماع، كان المشاركون يناقشون الموضوع الإداري (الواضح؟)، وهو أنه لا يمكن لشيء أن يكون معياراً ما لم يجر فرضه، أو ما لم تكن الشركة متساهلة فيه.

وظاهرياً، كانت تبدو الأمور وكأنها تسير سيراً حسناً، وكان يبدو الجميع وكأنهم متفوقون. لكن ديفيد لاحظ أن بعض الناس يتململون في مقاعدهم، كما كانت تجري بين عدد منهم تهامسات غير مسموعة. وقد فكر بأن «شيئاً ما يحدث هنا»، لكنه لم يكن متوثقاً تماماً من طبيعة هذا الشيء.

قرر ديفيد محاولة فتح الموضوع أمام جميع الحاضرين، فتوجّه إلى واحد من الذين كانوا يتهامسون، وأجرى هذه المحادثة التالية:

ديفيد : فريد Fred، إنني معنيّ بعدم كون جميع المواضيع تطرح أمام الموجودين كلهم. هل ثمة تعقيدات لا أعرفها تعترض تنفيذ هذا البرنامج في هذه الشركة؟

فريد : حسناً، يبدو وكأنك تقول بأنه لو لم يفعل واحد من أقوى شركائنا هذا الشيء الجديد، فلا بد أن يقوم أحد ببحثه معه إلى أن يوافق على فعله.

ديفيد : أظن أن هذا هو بالضبط ما نقوله. هل يعارض أي من الحاضرين ذلك؟

بعد أن ساد الغرفة هدوء مطبق، تكلم فريد ثانيةً.

فريد : لكن من الذي سيتحدث مع هذا الشخص؟ لا أستطيع التصوّر أن أخبر أحداً بأنه يتعيّن عليه أن يتغيّر!

ديفيد : لديّ وجهة نظر، لكن قبل أن أعرضها، هل تريد إخباري عن الشخص الذي تظن أنت أن عليه أن يتحمّل تلك المسؤولية؟

فريد : أفترض أنه يجب أن يكون الشريك الإداري managing partner عند ذلك انبرى توم Tom، الشريك الإداري (الذي كان صامتاً نسبياً).

توم : أنا سأفعل ذلك، لكن علي أن أعرف ما إذا كان جميع أعضاء اللجنة التنفيذية سيدعمونني تماماً. لا يمكنني أن أفعل ذلك،

ولن أفعله، إذا ترك واحد أو أكثر منكم الاجتماع. هل أتمتع بدعمكم الكامل؟ هل ستساندونني إذا بدأنا بالعمل؟

فريد : سندعمك يا توم. لكن كن صريحاً معنا، وقل إنك لم تفعل مثل هذا الشيء سابقاً.

ديفيد : هل لي بالعودة إلى مقعدي؟ لم يقم أي منكم بهذا العمل سابقاً، وهذا هو المهم في الموضوع. نحن موجودون هنا لمناقشة ما إذا كنت تريد فعل أشياء بأسلوب مختلف من الآن فصاعداً. لا يتحتم عليك أن تقوم بذلك إذا لم تكن لديك الرغبة في عمله. لكن، وكما أفهمنا فريد، فإن هذا أمر يدور حول ما إذا كنت تملك الشجاعة والتصميم لإدراك حقيقة كون هذه الخطة جيدة أم لا. هل لنا أن ننظر فيما تتطلبه الخطة فعلاً من كل منكم؟

يجب أن يتضح من هذا الحوار أن جوهر المواضيع السياسية والعاطفية قد يثار. لكن ما هو التقدم الذي كان يمكن إحرازه لو لم تجر إثارة هذه المواضيع؟

وفي وقت مبكّر من السيرة الوظيفية لديفيد، لم يكن يملك الشجاعة الكافية ليطرح هذا الموضوع بصراحة. كان من الممكن كبته، وإثارته فقط في محادثات في أروقة منعزلة خلال الوقت المقتطع لشرب القهوة.

لكننا تعلمنا أن حل مشكلات الزبائن، في كل مهنة، تعني مساعدة الزبون (أو مؤسسته) لا على حل المظاهر التقنية للمشكلة فحسب، بل أيضاً معالجة السمات العاطفية الحقيقية المحيطة بأي نوع من اتخاذ القرارات المهمة.

يُعنَى التأطير العاطفي، أولاً وقبل كل شيء، بالشجاعة اللازمة للقيام بالمجازفة الشخصية، وبإظهار العواطف المكبوتة. وبالطبع، فهذا ليس بالأمر السهل. لكنه يمكن أن يكون عملية أسهل مما تظن إذا كان بإمكانك التذكر

أن هذا الأمر يتعلق بتأطير عواطف الزبون (وليس عواطفنا!). الزبائن يفكرون في مواقفهم وفي ردود أفعالهم عليها. لذا فإن صرف الوقت في التركيز على كيفية شعورنا نحن ليس هو الموضوع في الحقيقة. من الممكن جعل الأشياء أسهل كثيراً إذا لم تقم بأكثر من التعامل مع عواطفهم، وليس مع عاطفتك الخاصة في الوقت نفسه.

وقد أخبرنا أحد أصدقائنا، واسمه جو Joe، القصة التالية منذ عدة سنوات. احتاج أحد زبائنه (وهو مدير تنفيذي رئيسي CEO) إلى أن يجري إعادة هيكليةٍ لمنظمته. تتضمن هذه العملية بيع بعض الموجودات، وإعادة توزيع بعض الموظفين في المنظّمة، وتسريح ما بين ثلاثة وخمسة آلاف موظف. لم يكن جو هو المرشّح الرئيسي للقيام بهذا العمل، ولكن لم يجر التفكير، في ذلك الوقت على الأقل، في تكليف منافسين آخرين له.

تواصلت المناقشات جيداً، وعندما اقتربت نهاية الاجتماع الثاني مع الزبون، كان يبدو أن كل شيء يسير على النحو المطلوب، وكان الاجتماع قريباً من أن ينتهي بالمصافحة لإنهاء الصفقة. عند ذلك حدث تغير مفاجئ في مزاج المدير التنفيذي الرئيسي، إذ حنى ظهره إلى الخلف واستند إلى خلفية المقعد، وهز رأسه بحزن وقال: «جو، ما الذي سنفعله بكل هؤلاء الناس؟» أُخِذَ جو على حين غرّة، وفي اللحظة التالية اتخذ القرار الخاطئ. فبعد أن عاد المدير إلى مزاجه المتفائل الذي كان يسوده قبل لحظات، ضرب جو برفق بيده على ذراع المدير التنفيذي الرئيسي وقال: «لا وجود لمشكلة يا بيل، سنصفهم في بناية منفصلة، وسيخرجون من هنا بلمح البصر. لا يوجد مشكلة».

لكنه كان يعرف في قرارة نفسه أنه عندما يتعلق الأمر بعواطف الزبون، فلا مجال للنكات. انتهى الاجتماع من غير حسم، وتأجل للاجتماع التالي، ثم لم ينعقد ثانيةً. وفي الواقع، لم تُنَفَّذْ إعادة الهيكلة طوال عدد من السنين، وعندما نُفِّذَت (كما يروي) كان مجموع المسرّحين من عملهم ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما كان مقرراً أصلاً.

ويعدّ جو نفسه، ضمناً، بحق أو بدون حق، أنه، على الأقل، مسؤول جزئياً عن التسريحات الزائدة لأنه لم يكن يملك، في ذلك الوقت، القدرة على التعامل مع الأسى الشخصي والعميق الذي كان يكابد المدير التنفيذي الرئيسي. فقد ظن أنه لو كان يملك الشجاعة والمهارة لمساعدة المدير التنفيذي الرئيسي على أن يصارع التعقيدات العاطفية للقرار حين اتخذ لأول مرة، لكان من الممكن تفادي الألم والمعاناة اللذين شعر بهما كثير من الناس (ومن ضمنهم الزبون).

التحديد والتصريح

ثمة تقنية مفيدة للتأطير العاطفي هي تقنية نسميها التحديد والتصريح. تشير هذه العبارة إلى النجاحات الكبيرة التي يمكن أن تنتج من الحديث عما يمكن أن يعتبر حتى في أيامنا هذه «أموراً لا يجوز الحديث عنها» وهذا يعني أشياء كان من غير المريح سابقاً الكلام عنها.

يتميّز التحديد والتصريح بثلاثة عوامل:

1. إقرار بصعوبة طرح الموضوع.
2. قبول المسؤولية بطرحه.
3. تحديد مباشر للموضوع نفسه.

يُستعمل في كثير من الحضارات عبارة للدلالة على تلك المواقف، حيث يتجاوز الإحراج الناجم عن مرور الوقت الموقفَ الأصليَّ نفسه.

والعبارة التي يستعملها الأمريكيون هي «the elephant in the parlor» وهي تعني «الأشياء التي لا يمكن قولها»، حتى لو كان كل شخص يعرف بأنها صحيحة. وهذه المواقف لا يمكن التعامل معها إلا بواسطة التأطير العاطفي.

يكافئ استعمال التأطير العاطفي وضع ديناميت في جدول لإزالة عوائق

كانت تعترض إلى جريان الماء فيه. ثمة أصداء للتأطير العاطفي في العلاج النفسي وفي الدين، وذلك للإفصاح (من خلال النصح أو الاعتراف) عن الأشياء التي تركت سابقاً مكبوتة في النفوس.

قصة إليـن

إلين Ellen شريكة في شركة للكومبيوترات حضرت أحد برامجنا. وقد ووجهت في أحد الأيام بضرورة تقديم بعض الأخبار غير السارة لزبونها، وهو مراقب حسابات.

وحينما بدأت بسرد الأنباء السيئة، لاحظت أن «وجه زبونها آخذ في الاحمرار، وأن مفاصل يديه آخذة في الابيضاض». ويمكننا تصور العواطف والفِكَرْ الكثيرة التي قفزت فوراً إلى ذهن إلين في تلك اللحظة. وربما كانت إحدى هذه الفكر «كيف يمكنني الخروج من هنا؟» وغيرها.

لكن إلين سلكت طريقاً آخر، إذ صمتت قليلاً، وأخذت شهقة عميقة، ثم قالت: «يبدو عليك أنك غاضب إلى حد ما». بعد ذلك صمتت بانتظار رد فعل الزبون.

وبعد لحظات، صرح الزبون قائلاً: «كلا، لست غاضباً! أبداً!» ثم أضاف يقول: «حسناً، أعني أنني لست غاضباً منكِ؛ إنني غاضب من موظفينا. أعني أنه لم يكن يتعيّن عليكِ أنتِ أن تواجهيني بهذا الخبر، إنه لشيء محرج. أعني أنني مسرور بأنكِ نبهتني إليه. نعم، إنني غاضب، ولكنْ ليس منكِ».

كانت الفائدة التي تجنيها إلين من طرح ذلك السؤال واضحة وفورية. فقد اكتشفت ما هي الحقيقة، وبهذا حررت نفسها من المخاوف التي انتابتها في داخلها. لقد سمحت للزبون أن ينفس عما يجيش في صدره، وأن يقول ما كان يهمه فعلاً. لقد سَمَحَتْ للزبون بإيضاح المشكلة التي يعانيها، وبهذا وجهت المحادثة توجيهاً جيداً نحو التوصل إلى حل مشترك. ثم إنها أوجدت

رابطة إضافية بينها وبين الزبون، وذلك بتقديمها خدمة شخصية فورية للشخص الآخر، وهو الزبون، بعد أن حررت نفسها من المخاوف التي كانت تستبد بها.

المهم هنا هو أن إلين كانت محقة فيما فعلته، وأنها اختارت عن وعي التركيز، لا على عقلها هي (آلاف العواطف والفِكَر، كل منها يتطلب طريقة خاصة في التحدث بسلاسة وبراعة)، بل على عقل زبونها. لقد قدّمت ملاحظة بسيطة، كانت تتعلق بزبونها، وليس بها.

ولو أن إلين انساقت وراء مخاوفها هي، فلربما قدّمت الأخبار السيئة بأسرع طريقة ممكنة. لو أنها لم تطرح ذلك السؤال، لبقيت على اعتقاد (خاطئ) بأن غضب زبونها كان موجّهاً إليها.

ينطوي التأطير العاطفي على مجازفة. إنه يتطلب امتلاك بعض الشجاعة الكافية لمعالجة الإشارات العاطفية (الوجه الأحمر، القبضتين المتشنجتين) التي كان يرسلها لها الزبون على أنها حقائق موضوعية، وليست على أنها إصدار أحكام عليها.

التأطير واللوم

إن معظم المحاولات الأولية للتأطير، وبخاصة تلك التي يجريها الزبائن، تتضمن شيئاً من اللوم. وعلى سبيل المثال، فإن العبارات «نحن بحاجة إلى تدريب أفضل»، «لا أستطيع جعل العاملين بالتسويق يصغون إليّ»، «لن ينجح ذلك إذا لم يكن المدير التنفيذي الرئيسي CEO مهتماً به»، هي كلها تعابير عن مشكلات نموذجية ليست، من وجهة نظر الناصح الموثوق، خالية من اللوم بقدر يكفي لجعلها تمثل عبارات تأطير مفيدة.

إن اللوم يعترض طريق التأطير الفعّال للموضوع. وفي الحقيقة، فإنه يعترض سبيل النصح الفعّال عموماً. فالناصح الذي يبذل أي طاقة في لوم زبون (أو أي شخص آخر قريباً)، فإنه يبدد طاقة كان من الممكن تركيزها

على فعل شيء مفيد للزبون. وحتى في الحالات النادرة التي يمكن فيها «تسويغ» اللوم، فإنه على الأقل، عديم الجدوى. اللوم آلية دفاع عن أنانية الشخص الذي يلوم. وهو، في حد ذاته، شكل آخر للتوجه نحو الذات.

وبقيام الناصح الموثوق بقول الحقيقة دوماً، واستبعاد اللوم من توجهاته، فإنه يصبح قادراً على المناورة للتوصل إلى بيان للمشكلة خالٍ من اللوم يمكن تفعيله وتقييمه وتطويره.

كيفية تحقيق التأطير العاطفي

عند مناقشة أمثلة، كتلك التي أوردناها آنفاً، نجد أن الناس يمكنهم أن «ينطبق» عليهم أي مثال ذكرناه، ولكنهم عندما يتطرقون إلى حالاتهم الخاصة «الصعبة» يقولون: «إن حالتي مختلفة. هناك الكثير من المجازفات فيها. إنها ليست لعبة».

كلا، إن حالتهم ليست لعبة، ولهذا يتعين علينا جميعاً القبول بها على أنها مركزية في أدوارنا كناصحين. وأهم ما فيها هو الانتقال من وضع الدفاع أو اللوم إلى وضع تحمل المسؤولية.

يبدو أن كوننا راغبين في الانتقال من توجيه اللوم إلى تحمل المسؤولية أمر فيه شيء من المجازفة. فلماذا يجب عليّ التخلي عن شعوري بالأمان الذي يوفره لي توجيه اللوم إلى شخص آخر على حدوث مواقف صعبة؟ ومن المفارقة أن يكون التحديد والتصريح تقنيةً لقبول تحمل المسؤولية التي تقلل في الواقع من المجازفة الشخصية.

إنها تقنية توفر استعمالاً حكيماً للتحفظات. وسوء التفاهم يحدث حول درجة الصعوبة في طرح الموضوع المعالَج، وحول تحمل المسؤولية الشخصية عن النتائج المترتبة على هذا الطرح. فإذا شعرت بمجازفة أكبر، أَكثِرْ من التحفظات وجمّعها معاً إلى الدرجة التي تجعلك تعوّض، إلى حد ما، عن مخاطر الموضوع الذي ستأطره. اختر من القائمة التالية من

التحفظات عن تحمل المسؤولية ما يلائمك منها:

1 . من المحتمل أن يكون الشخص هو أنا، لكن...
2 . قد أكون غادرت للحظات، أنا آسف على ذلك، لكنني...
3 . أنا واثق بأنك عالجت هذا الموضوع من قبل، لكن...
4 . آسف لمقاطعتك، لكنني غير قادر على نسيان ما يتعلق بـ...
5 . من المحتمل أنك سبق وفكرت بهذا من قبل، لكن...
6 . ليتني علمت بالأمر، لكنني لا أعلم تماماً كيف يمكنني التعامل معه لأن...
7 . أنا أدرك أنك تفضل كثيراً س ع ص، لكن...
8 . من المحتمل أن يكون ظني بكل هذا الأمر خاطئ، لكن...
9 . لست متوثقاً مما إذا كانت هذه هي النقطة، لكن...
10 . يحتمل أنني لم أفهم ذلك جيداً، لكن...
11 . لا أعرف بالضبط كيف أقول هذا، لذا فإنني آمل أن تساعدني، لكن...
12 . لست واثقاً بأنني كنت غير موفق في شرح هذا الموضوع، لكن...
13 . آمل أن تعذرني لأنني لا أعرف تماماً كيف أقول هذا الأمر، لكن...

(لاحظ أن هذه جميعها عبارات يستعملها الممثل التلفزيوني الملازم كولمبو Columbo! انظر الفصل 17).

وبعد أن وضعنا عدداً كافياً من التحفظات من تحمل المسؤولية، قل الشيء الذي يجب قوله. ومع أن التأطير العاطفي يبدو محفوفاً جداً بالمخاطر، غير أنه يوفر فوائد هائلة. وإضافةً إلى ذلك، فإنه العملية التي تجري لمعالجة تلك المخاطر عن طريق طرح أمور مخفية (التأطير العاطفي) تطلق العنان للحصول على هذه الفوائد. بيد أننا لا نستطيع الجزم بأهميتها بقدرٍ كافٍ.

13

تصوّر واقع بديل

التصور هو المرحلة الرابعة في عملية توليد الثقة، وهي تأتي بعد الارتباط، والإصغاء، والتأطير.

وكما ذكرنا في الفصل 9، حيث بدأنا بتقديم العملية ذات الخمس مراحل، فإن التصوّر المشترك في عملية تطوّر الثقة يتجلّى في المواءمة بين رؤية واختيار محددين، من بين عدد كبير من الرؤى والخيارات المستقبلية، قد يرغب الزبون في التوجه إليها. وفي عملية التصوّر، يقوم الناصح والزبون معاً بتخيّل ما يمكن أن تكون عملية النتيجة النهائية، وذلك بمعالجتها للأسئلة التالية:

1. ما الذي نستهدفه حقاً هنا؟
2. كيف ستبدو الأمور عندما نبلغ ما نستهدفه؟
3. كيف نعرف أننا بلغناه؟

هذا، وإن التصوّر هو المرحلة التي غالباً ما تهمل من بين المراحل الخمس. وعلى سبيل المثال، فإن نماذج المبيعات sale models قد تتجه رأساً من تعريف المشكلة إلى الفعل والحل. وإلى حد ما، فإن تركيز الاهتمام على الفوائد يوازي ما نسميه تصوراً؛ لكنه شيء آخر.

وتوفر لنا لغة علم السياسة أمثلة على التصور، وهي تعطي تلميحات إلى قيمته. انظر مثلاً إلى صفقة جديدة New Deal، أو حد جديد New Frontier، أو المجتمع العظيم Great Society، أو خطاب مارتن لوثر كينغ Martin Luther King الشهير «لديّ حلم» «I Have a Dream».

هذه كلها محاولات هدفها أن توضح، بأسلوب محكم بارع الإيجاز، جوهر شيء مستهدفٍ ما، شيء ما يمكن بلوغه بجهد حقيقي. ولهذه المحاولات تأثير هائل في بناء القدرة والحصول على إجماعٍ عن طريق إيضاح هدفٍ (وطريقةٍ للتفكير في ذلك الهدف).

التصور هو الذي حاولنا القيام به معك في الفصل 1، الذي عنوانه «وجهات نظر في الثقة». فقد طلبنا منك تصوّر ماذا سيكون عليه الأمر إذا أصبحت موثوقاً من قبل زبائنك، وسألناك عما إذا كنت تريد الفوائد الناجمة عن ذلك. سألناك أيضاً عما سيكون عليه دورك إذا كنت ناصحاً موثوقاً.

التصور الناجح هو عمل يحرّر الناس. إنه يذهب بهم بعيداً عن وجهات النظر التقنية التي تتطلب مجازفات أو حل مشكلات، والتي يستعملونها في حل معظم مشكلاتهم، ثم إنه يجعلهم يفكرون انطلاقاً من وجهة نظر جديدة. ووجهة النظر الجديدة هذه من شأنها التشجيع على الحرية والإبداع. ومن بين جميع خطوات توليد الثقة، فإن التصور مرحلة غير ضرورية بكل معنى الكلمة، لكنها غالباً ما تمكّن من إضافة أكبر قيمة.

وقد استفادت United Research، وهي شركة استشارية أصبحت فيما بعد جزءاً من Gemini Consulting، استفادةً كبيرةً من هذه الخطوة في الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي. فقد طبقت تلك الشركة عملية للمبيعات متعددة الخطوات، ومن ضمنها خطوتا الإصغاء والتشخيص، لكن خطوتهم الرئيسية كانت ممارسة التصوّر على مقياس واسع.

كان مسؤولو الشركة يتصلون بعدد كبير من الناس، ويطرحون عليهم سلسلة من الأسئلة الإيحائية المصوغة بألفاظ منتقاة. ومن بين هذه الأسئلة:

«هل يمكن أن تكون الأشياء مختلفة هنا؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل يمكن أن تكون أفضل؟ وكيف؟ وبأي الطرق؟ وكيف ستبدو الأشياء في هذا المستقبل الأفضل؟ وما الذي يجب تغييره لحدوث ذلك؟ أين ستبرز الفوائد؟»

وعندما كان الناس يصرفون جزءًا من وقتهم في عملية التصور هذه، بدأوا يرون بتفصيل كبير كيف يمكن أن تبدو الأشياء في عالم حُلَّتْ أكبر مشكلة تواجههم فيه، أو أتيحت لهم فيه أكبر فرصة كانوا يتحينونها. وقد ترسخت بسرعة فكرة مفادها أن التغيير الحقيقي يمكن إنجازه، وأنه جدير بالسعي لتنفيذه. وفجأة، لم يعد هذا أمراً مجرداً، بل حقيقياً وممكناً. وفجأة لم يعد مدعاة للخوف. لقد صار يحث الناس على العمل «دعونا نعمل لإنجازه»، ويمنحهم الثقة والراحة «يمكننا فعل هذا».

وهذه النتيجة مماثلة تماماً لما يمكن أن يحدث في محادثة بين شخصين لتأسيس علاقة مبنية على الثقة. فإذا ركّزا اهتمامهما المشترك على بلوغ مستقبل جذاب لكليهما، غير مثقل بمشكلات الحاضر، فمن الممكن هدم كل الحواجز وبناء الجسور بينهما.

وعقب الإصغاء والتأطير الناجحيْن، يبرز إغراء قوي لحذف التصوّر والانتقال إلى الخطوة التالية (الالتزام والشروع في العمل)، لكنه إغراء جدير بالمقاومة.

ويمثل علم قواعد اللغة مرشداً جيداً لنا في هذا الصدد. فبدلاً من استعمال الكلمات «لماذا نحن لا...؟» في هذه المرحلة، استعمل الكلمات «كيف ستكون عليه الأمور إذا...» ركز على جمل وصفية. اطرح أسئلة عن أشياء مثل المنافع، والأوضاع النهائية، والنتائج.

إيضــاح

كان لدى تشارلي زبون اسمه مارك Mark، وكان هذا الزبون محبطاً من وضع العمل. وقد شغل مركز مستشار للمدير التنفيذي الرئيسي CEO لزبون

موجود، برغم أعباء العمل الثقيلة الملقاة على عاتقه. وفي حين كان المركز ينطوي على فشل محتمل، فإن المدير التنفيذي الرئيسي أكد لمارك اهتمامه الشخصي بالمشروع الذي يشرف عليه، ونيته بأن يكون حاضراً تماماً عندما تدعو الضرورة إلى ذلك. وكان الاتصال الرئيسي لمارك مع كبير موظفي العمليات.

وبعد مرور مدة قصيرة على ذلك، عانى كبير موظفي العمليات بعض الصعوبات الشخصية القاسية، وطلب من مارك أن يقوم بالعمل مع موظف تنفيذي آخر. ومع أن هذا الموظف كان يتحلى بالودّ والعزم والتصميم، إلاّ أنه غالباً ما كان جاهلاً بأمور العمل وغير فعّال. وبعد انقضاء بعض الوقت، طرح مارك هذا الموضوع مع المدير التنفيذي الرئيسي، لكن نتيجة المحادثات بينهما لم تغير من الوضع إلاّ قليلاً.

وبمرور الوقت، بدأت الأمور بالتدهور، وصار حضور المدير التنفيذي الرئيسي يقل، وكذلك حضور كبير موظفي العمليات، لكن لم يرافق تخفيف للضغط لتسليم نتائج المشروع. ومن ثم، يمكننا أن نتوقع بأن مارك أصيب عندئذٍ بالقلق والإحباط.

وعندما تحدث إليه تشارلي للمرة الأولى، كانت طريقة مارك في تأطير الموضوع كما يلي:

> «لقد كان الزبون غير منصف إطلاقاً معي: لقد قمت بمجازفة كبيرة مبنية على توكيداته الشخصية بانه يمكن الوصول إليه في أي وقت، لكنني وجدت أنه لم يف بتعهداته التي قطعها على نفسه».

هذا الأسلوب الغريزي في تأطير الموضوع مفهوم طبيعي تماماً، ومع ذلك فهو غير ملائم أبداً. أولاً، إنه يدور كلياً حول مارك، وليس حول الزبون. ثانياً، إنه محشو باتهامات تخمينية منسوبة إلى دافع الزبون. وأخيراً، فإنه يعرض وجهة نظر تتضمن في جوهرها إصدار حكم.

وقد عمل مارك وتشارلي معاً على إعادة تأطير الموضوع بالتركيز تركيزاً أقوى على الزبون، واستبعاد طابع اللوم، والسعي لاستهداف الموضوعية بدلاً من إصدار الأحكام. وربما كان من الأفضل أن يقال:

«أنا منزعج لأن الزبون لا يقضي معي الوقت الذي توقعته، وهذا أمر من شأنه المساس بمستوى جودة العمل».

بيد أن هذه الدعوى مازالت تعاني من تركيزٍ على الذات، ولوم، وإصدارِ أحكام. ومع استمرار عملهما معاً، اتفقا على أن وضع إطار مفيد للمشكلة لا بدَّ أن يدخل في اعتباره وجهة نظر الزبون. ولما كانا لا يعرفانها، فقد وضعا فرضية، يقول لسان حال مارك بمقتضاها ما يلي:

«لقد ازدادت أعباء العمل. ونتيجة لذلك، لم يستطع الزبون تخصيص الوقت الذي كان يأمل بأن يلتزم به، وهذا يعني أنه كان في وضع يتعيّن فيه عليه عمل شيء آخر غير الذي وعد به. وأنا أجد نفسي في وضع ربما لا يسمح لي بتوفير الجودة التي وعد بها. ومن ثم فكلانا غير سعيد بهذا الوضع».

واستناداً إلى هذا التأطير الجديد، قرر مارك محاولة تقديم تصوّر جديد لزبون المدير التنفيذي الرئيسي. لذا بدأ حديثه كما يلي:

«ألبرت، قبل أن يتسرع كلانا بتقديم مزيد من الالتزامات قد نأسف عليها، هل لنا باقتطاع دقيقة من الوقت للتوثق من أننا متضامنان معاً في هذا الموضوع؟ ما الذي نحاول أن ننجزه؟ وكيف سنعرف الوقت الذي يكون قد تم فيه الإنجاز على الوجه الصحيح؟»

وأخيراً، كوّنا صورة لما يمكن أن يكون عليه الحال، وذلك بتصوّر مستقبل مغاير يمكن وصفه على النحو التالي:

«إذا اتفقنا على نظرة مشتركة للهدف الذي نتوجّه إليه، فسنكون قادرين على وضع جدول أعمال له إلى أن يتيسر لنا الوقت للتحدث عنه، بدلاً من أن نبدي قلقنا حول ما يعنيه التأخر. سندرك أن التأخر

لم يكن شخصياً، وسندرك أن الجودة شيء متغيّر على الدوام، وأن جميع القرارات يمكن تعديلها. سنطرح المواضيع للمناقشة بسرعة أكبر، ولن ننتظر الأزمات إلى حين حلولها. لن نفسر الأحداث على أنها نجاحات أو إخفاقات شخصية، لكننا سنفسرها أحياناً على أنها ظروف تحدث دون أن يكون لنا يد فيها. سيكون لدينا قاعدة نتّفق عليها . إن لم نضع برنامجاً محدد المواعيد . نفهمها ونعتمد عليها كلانا. لن نصاب بالأرق من القلق. سيكون لكل منا ثقة بالآخر».

لقد حصل مارك على التعاون الذي كان بحاجة إليه لخدمة زبونه بجعله يتصوّر فوائد الوضع المستقبلي.

خلاصـة

إنه لممّا يغري أن نتخلى عن نشاط التصوّر، وننتقل إلى لغة العمل انطلاقاً من التأطير مباشرة. وفي الحقيقة، فمن المحتمل أن يقول الزبون بعد أن تكون المشكلة قد حُدِّدت: «حسناً، ما الذي يمكننا عمله في هذا الأمر؟» أما الكلمات من مثل «ماذا يمكننا أن نفعله؟» هي بمنزلة جرس العالم الروسي بافلوف Pavlov بالنسبة إلى كثير من الناصحين، الذين يقولون إنهم يشعرون بأنه يجب عليهم أن يستجيبوا، لأن صورتنا كأشخاص تقنيين تصبح محل تساؤل.

ومن الأفضل كثيراً أن يكون بالإمكان القول: «مهلاً، سنصل إلى هدفنا، لكننا بحاجة إلى بعض الوقت للتحدّث عن المكان الذي نقصده، وعن الشيء الذي نحاول في الواقع إنجازه».

وبفهم واضح للوجهة التي نقصدها، فإن الطرفين المشتركين في الحديث سيتبينان الفائدة من توجههما إلى الهدف المنشود، وسينخرطان في العمل معاً لدراسة المنافع الناجمة عن ذلك، وسيبتدئان بدراسة المخططات التمهيدية والمواصفات لما يمكن أن يكون عليه الحل النهائي. وبعد إجراء مثل هذا الحديث، يصبح استعدادهما أفضل بكثير للتحدث عن «الذي يمكن عمله في هذا الأمر».

14

الالتــــزام

لا نشير باستعمالنا لكلمة «التزام» commitment إلى نشاطات مثل «إنهاء عملية بيع» أو صياغة عقد لتنفيذ ارتباط. ما نشير إليه فعلاً هو المرحلة النهائية من بناء الثقة (لا بيعها)، حين يتوثق الناصح من أن الزبون يفهم ما هو ضروري لحل المشكلة، وتكون لديه الإرادة لفعل ما يلزم لإنجاز الأهداف.

وتورد المعاجم معنيين لكلمة التزام: (1) اتفاق أو تعهد لفعل شيء في المستقبل، (2) حالة ارتباط أو تعهد عاطفي.

المعنى الأول يتعلق بالفعل، أما الثاني فيتعلق بحالة عاطفية. المعنى الثاني هو الذي يبقينا في العالم الفردي والعاطفي، وهو الذي سنتناوله في سياق بحثنا في موضوع الثقة.

إن تقديم النصح، دون التزام، هو مجرّد تعبير عن الآراء، كما يبيّن الحوار التالي:

الناصح: عليك أن تفعل هذا!

الزبون: نعم، عليّ أن أفعله! شكراً! أستودعك الله!

إذا اتبعنا عملية بناء الثقة، فإننا نكون وصلنا الآن إلى المرحلة التي نكون فيها قد أطّرنا المشكلة على نحو مرضٍ للجميع، وما نهدف إلى إنجازه (الرؤية) أمر واضح أيضاً. فما يجب أن يحدث الآن بعد المراحل السابقة هو إجراء سلسلة من المحادثات حول مواضيع مثل:

1 . ما الذي يمكن أن يعترض سبيل إنجاز هذا الأمر؟
2 . ما الذي ننوي عمله في هذا الموضوع؟
3 . من الذي بحاجة إلى وضعه ضمن الدائرة؟
4 . ما هي مهام كل شخص؟
5 . ما هي المعلومات التي تريدها؟
6 . متى سنسجل اسمنا في سجل الحاضرين؟
7 . ما هي المواعيد النهائية الرئيسية؟

لا يتعلق هذا الأمر بمجرّد تطوير خطة عمل الناصح. إنه يتعلق بالتوثّق من أن الزبون يفهم جميع التفصيلات الدقيقة، وجميع الصعوبات التي سيواجهها في متابعة خط سيره الجديد، وأنماطَ السلوك الجديدة التي قد تكون مطلوبة منه.

وإذا لم نكن قد أوضحنا منذ البدء للزبون المخاطر، والعوائق، والمتطلبات الحقيقية للنجاح، فعندما تحدث المآزق (التي يمكن، أو يجب التنبؤ بها)، فقد يشعر زبوننا أننا لم نكن صريحين معه بما فيه الكفاية منذ بدء العملية.

ومن ثم، فإن عملية الالتزام هي قول شيء ما شبيه بما يلي:

«دعني أختبر تصميمك على الالتزام بطريقة العمل هذه. دعنا نتوثق من أننا ندرك ما هو مطلوب من كل منا، ومن الظروف التي يمكن أن تحدث فيها حالات طارئة. دعني أقوم بدور محامي الشيطان وأحاول إقناعك بألاّ تفعل كل الأشياء التي اتفقنا الآن على فعلها».

تتعزز الثقة بصراحة الناصح وصدقة. إن الناصح يقوم بتعليم الزبون، استناداً إلى خبرته، شيئاً ربما لم يعرفه الزبون أبداً من قبل.

المحادثات التي تسفر عن التزام هي تلك التي تتفحص كل ما يعنيه للزبون إجراءٌ يقترحه عليه الناصح. وقد تشمل الأمثلة على ذلك ما يلي: «قد يبدو في هذا بعض المجازفة بالنسبة إليك، لكنه سيكون مربحاً»، أو «هذا يعني أنه سيتعين عليك الانتشار في مناطق تسويقية لا عهد لك بها»، أو «ربما لم تكن سيندي Cindy تحب ذلك، وعليك أن تتعامل معه»، وهلم جراً.

قد يكون من المغري جداً أن نحذف الأحاديث المتعلقة بالمجازفات، والشكوك، والمآزق في بداية عملنا كناصحين، أو عندما نكون ما نزال في سياق محاولة الفوز بمهمةٍ لعملنا كناصحين، وهذا شيء أسوأ. ويدفعنا حدسنا الطبيعي إلى التفوّه بجمل مثل «هذا شيء يمكن إنجازه، لا وجود لمشكلة، دع الأمر لنا، سنهتم بكل شيء!» إن كل هذه العبارات تنطلق، غالباً، من فكرة خاطئة، وهي غالباً ما تفسَّر على أنها عجرفة أو حجب للحقيقة «تُرى، ما الذي يخبئه الناصح؟».

وعادة، يتعهد الزبائن بالالتزام لسبب أو اثنين: فإما أن يكون لديهم شعور بالضعف أو القوة حيال موضوع؛ وإما أن يكونوا أثيروا جدّاً بشيء جديد ومختلف ومغرٍ.

تُرى، أي من هذين السببين تظن أن حدوثه يجري بتواتر نسبي أكثر من الآخر؟ نحن نخمّن أنه الأول. فالشعور بالضعف أو القوّة تجاه أمر يدفع الزبون إلى الالتزام به بنسبة 80 في المئة من وقته. وقد تكون الإثارة الشديدة بشيء أمراً جيداً، لكن الخلاص من الضعف هو الدافع الرئيسي. إنه متطلب أساسي لأي شيء آخر. وهذا يساعدنا، في الأقل، على النظر فيما إذا كنا نقدم إثارة أو خلاصاً من الضعف، والنظر في كيفية هذا التقديم أيضاً.

وهكذا، فما هو الشيء الذي يلتزم به الزبائن حقيقة؟ إن الجواب المكرور الذي يقدمه كثير من الناصحين عن هذا السؤال «غير كاف». فهو

غالباً يبدو وكأن زبائننا سيتفقون معنا من وجهة المبدأ، لكن هذا غير صحيح في الواقع. إنهم يقولون «أنت على حق»، أو «علينا قطعاً فعل هذا، لكن لدينا الآن الكثير من المشاغل التي لا تسمح لنا بمعالجة هذا الموضوع الآن». وقد سمع جميعنا أجوبة مختلفة عن هذين مثل: لا يوجد وقت كاف، لا يوجد مالٌ كافٍ، لا يوجد دعم مؤسساتي كافٍ.

وفي معظم الأوقات، يلتزم الزبائن بشيء ما أقل قليلاً مما يقدرون عليه، وهذا، إلى حد بعيد، آلية للدفاع يطبقونها. إنهم بحاجة إلى مجال للمناورة، وذلك خشية حدوث شيء غير متوقّع، وهذا أمر يحدث دائماً.

وبرغم ذلك، فغالباً ما نجد أنفسنا محبطين إذا لم يستفد زبائننا من كل الحكمة التي نتحلى بها، والتي يتعيّن علينا تسخيرها لمصلحتهم. بيد أننا، كناصحين موثوقين، نشعر بالسرور عندما يقرون بالحاجة إلى عمل شيء ما، ويكونون ملتزمين فعلاً بالسير معنا في طريق واحد.

غالباً ما يتحدث المذيع الفكاهي والمؤلف كاريسون كيلور Garrison Keillor عمّا يسميه «البسكويت المصنوع من الحليب» Powdermilk Biscuits، وهو منتَج تخيّلي «يمد الأشخاص الخجولين بالشجاعة ليفعلوا ما يجب فعله». وعندما يهتم الآخرون بجميع الإعلانات التجارية التي نتجاهلها، وبجميع العروض التي نرفضها، وبكل المغريات التي نتفاداها، فلا بد أن نشعر بالرضا عندما يقبل زبائننا إرشادنا لهم، ولو في جزء من الطريق الذي ننصحهم بسلوكه.

التعامل مع التوقعات

ثمة جزء مركزي من تأسيس التزام بالعمل، يتجلى في كيفية التعامل مع توقعات الزبون بما يمكن أن يحدث أولاً يحدث في حل المسألة. وعند التعامل مع ذلك بطريقة سليمة، تتكوّن لدى الزبون ثقة عالية بأن الناصح لبيب ومتمكن من حل المشكلات من هذا النوع،وأنه قادر على أن يتوقّع سلفاً أين تقع المآزق والمفاجآت غير المتوقّعة.

وعلينا التوثق من أن لدى زبائننا فهماً واضحاً لما يمكنهم، ولما لا يمكنهم، أن يتوقعوه منا، ولما يتعيّن عليهم وعلينا فعله. ويجب تحديد التوقعات (في كلا الجانبين) وفهمهما مقدماً.

هذا ويجب إخبار الزبائن بكل خطوة نقترح اتخاذها للوصول إلى أهدافهم الخاصة. ويبدأ بعض الزبائن بالالتزام بمشروع كبير أو بعددٍ كبير من المشاريع. ونحن بحاجة إلى تقييم التزامهم بعمل ما، وقدرتهم على إنجاز الهدف الذي يدور في خلدهم.

وقد يقرر بعض الزبائن أنهم لا يريدون صرف الوقت، أو الطاقة، أو الأموال اللازمة لإنجاح المشروع. وقد يقررون التراجع عن تحقيق توقعاتهم والقبول بشيء أكثر واقعية. ويتعيّن على الزبون فهم النتائج الدقيقة التي تهدف مهمتنا للوصول إليها، وكذلك الأحداث غير المتوقعة الناجمة عن القيود التي فرضوها على وقتهم ومصروفاتهم.

وكي نتعامل جيداً مع التوقعات، يجب علينا:

1 . أن نبيّن بوضوح ما الذي سنعمله وما الذي لن نعمله.
2 . أن نبيّن بوضوح ما الذي سيفعله الزبون وما الذي لن يفعله.
3 . أن نعيّن حدود التحليلات التي سنجريها.
4 . أن نحدد مع الزبون المجالاتِ التي قد لا يرغب في أن نتدخل فيها، أو الأشخاص الذين لا يريد أن نتكلّم معهم.
5 . أن نحدد مواعيد العمل بدقة.
6 . أن نتفق على أساليب الاتصالات بيننا وعلى تكررها.
7 . أن نقرر من الذي يحصل على التقارير، ونوع هذه التقارير.
8 . أن نقرر عدد مرات تقديم تقرير ما.
9 . أن نقرر كيفية استعمال أي تقارير.
10 . أن نقرر ما هي الأحداث المؤثرة ونقاط التقدم التي يجب مراجعتها.
11 . أن نقرر طريقة قياس النجاح، في نهاية العملية وخلالها.

قد تبدو هذه تفصيلات تافهة ومن مستوى متدنٍ، لكن الأمر ليس كذلك. فمن خلال هذه المحادثات التفصيلية، يحصل الزبائن على الانطباع الدقيق بأننا نبذل جهدنا لخدمتهم بالطريقة التي يرغبونها. وإضافة إلى هذا، فإننا بذلك نوضّح تفصيلات ما يُتوقع منهم (ومن العاملين معهم) أن يفعلوه، ونتفادى حدوث سوء تفاهم بيننا. أخيراً، فإننا نتوثق من أنهم توصلوا إلى فهم صحيح لما وافقوا عليه بالضبط. هذا هو الالتزام!

في بناء الثقة خلال التعامل مع التوقعات، فإننا نقدم الاقتراحات الإضافية التالية:

1. قل دوماً الحقيقة الكاملة عما يمكنك (ولا يمكنك) عمله، وعن الوقت الذي يمكنك (ولا يمكنك) فيه إنهاء مهمتك. وأحياناً، وبغية الفوز بالعمل، فإننا نوافق على الاضطلاع بعملٍ لا يمكن إتمامه إلاّ بجهود شخصية مضنية. وفي هذه الحالة قل: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة. وبغية توكيد ذلك، قل ثانيةً: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة.
2. ابدأ المشروع قبل أن تكون ارتبطت.
3. أبْدِ حماسك بقولك عن زبونك إنه عظيم؛ وإنك تقوم بالعمل الذي تحبه والذي كنت تسعى إليه؛ وأنه طلب منك أن تقوم به؛ وأنه ما من شيء يمكن أن يكون أفضل منه.
4. اطرح الأسئلة التي تزعجك في وقت مبكر وليس في وقت متأخر. لا تخف من إبداء أفكارك مبكراً. إنه لممّا يساعد الزبون أن يراك مركّزاً اهتمامك على المواضيع الصعبة منذ البداية.

يجب عليك أيضاً أن تقوم قدر الإمكان بأعمال بيتية تتعلق بالزبون، وهذه مهمة غدت سهلة في عالم صفحات ويب الإنترنت، الذي تتوفر فيه سهولة أساليب البحث. سيثبت هذا، على الأقل، أننا نحاول دخول عالم زبائننا.

وفيما يتعلق بالزبائن الموجودين، يمكننا إطلاعهم على خطة عملنا الكاملة، وسؤالهم عمّا إذا كان لديهم أي اقتراحات. وهذا يبين بوضوح أننا نحاول إشراكهم في العمل والابتعاد عن انفرادنا به.

وفي بعض الحالات، يمكننا إطلاع الزبائن على الحصيلة الكاملة لعملنا في مهمة مماثلة أنجزناها لزبائن آخرين، ولكن بعد أن نُجري عليها بعض المراجعات والتمويهات اللازمة حفظاً لسرية هؤلاء الزبائن.

ويمكننا اقتراح طرق كي يقللوا من مصروفاتهم على المهمة سلفاً، وذلك بأن نعرض عليهم طرقاً بديلة لحل المشكلة، ومنحهم الفرصة للاختيار بين الأساليب المتقنة والأساليب السريعة وغير النظيفة!

يمكننا مصارحتهم بالتحديات والصعوبات التي تواجه العمل الذي نحن مقدمون على الاضطلاع به. إن هذه المصارحة تبيّن، إضافة إلى مصداقيتنا وألفتنا مع الزبون، أننا نسلك موقفاً جماعياً، وليس فردياً.

مقاومة الالتزام

في مرحلة الالتزام، قد يقاوم الزبائن القيام بإجراءات من شأنها إحداث تقدم في الموضوع المطروح. والسبب في ذلك هو أن أولى مراحل عملية بناء الثقة لم تكن نفذت على النحو الملائم المطلوب.

كان لدى تشارلي زبون يملك 700 مخزن للبيع بالتجزئة. وكان يبدو أن كل مناقشة حول الاستراتيجية، التي يجب وضعها لهذه المخازن وتحديد مواقعها، تبدأ ببيان يتسم برؤية شاملة للاستراتيجية والمواقع، وتنتهي بشخصٍ ما يشير إلى أن هذا البيان لا يلائم المخزن الذي رقمه 327.

اقترح تشارلي وفريقه أنه ربما كانت هذه المخازن ليست جميعاً من نمط واحد حقاً، وليس من 700 نمط كل منها يختلف عن الباقين. لكنهم اقترحوا خطة أساسية لتوزيع هذه المخازن إلى ثلاثة أنماط فقط. وكان ما يزال من الصعب الحصول على نتائج كمية سريعة. وما حصل أن جميع

المخازن صُنِّفت باستثناء دستة منها، وهذا يعني أننا قضينا بطريقة إحصائية على الخلاف الذي كان دائراً حول الاستراتيجية والمواقع الذي استمر أمداً طويلاً.

والأهم من ذلك هو أن بيانات الأرباح والخسائر كانت مختلفة اختلافاً جذرياً. فقد كانت مجموعة المخازن الأكثر ربحاً هي تلك التي جرى تجنبها تاريخياً، لأنها كانت تتسم بأعلى نسب الانكماش. وكان للمجموعتين الأخريين نسب نمو مختلفة اختلافاً جذرياً.

وفجأة أثمر الالتزام. وقد اتُّخِذت إجراءات في العقارات وترويج السلع، وكل ذلك بسبب سؤالٍ جرى تأطيره، وخياراتٍ جرى تصورها. لقد تحول التصوّر من المطلق إلى المحسوس.

وحين تمكن الزبائن من رؤية هذا الأمر، اتضح لهم أن من مصلحتهم الالتزام بأعمال مختلفة (كالاستثمار، وتجديد العقارات، وترويج السلع)، وبمواصلة العمل الاستراتيجي معاً، وبثقة متجددة.

وإذا عدنا بالنظر إلى ما مضى، فإنه يتضح أن الزبائن كانوا بحاجة إلى مزيد من التصوّر. فلم يكونوا قادرين على الحصول على فكرة واضحة عما يمكن أن يكون لهذا التصنيف لمخازنهم أثر في عملهم. لكن باستعمال واصف[1] descriptor مألوف، يمكنه تقديم بيانات لدخل المخازن تمكّن الزبائن من تصوّر حقيقة بديلة. وبعد أن وُضع كل شيء في موضعه الصحيح، لم يعد ثمة عائق أمام خطوة الالتزام، وجرى إحراز تقدم بسرعة كبيرة.

والدرس الذي نستخلصه هنا هو أنه عندما يبدو الالتزام مشكوكاً فيه، فادعم خطوةً (أو حتى خطوتين) في عملية الثقة.

---

(1) تُستخدم كلمة واصف للتعريف بوثيقة في نظام خزن المعلومات وانتقائها اعتماداً على الكومبيوتر. (المعرّب).

ثمة أسباب أخرى تجعل الزبائن يقاومون الالتزام، يأتي في مقدمتها الخوف والرضا الكامل عن الذات. وفي مثل هذه الظروف، ما الذي يجب على الناصح عمله؟ من الممكن للناصح تقديم خدمة للزبون في مثل تلك الظروف بِتَعَرُّفِ سبب إحجام الزبون عن التزامه. فإذا كان السبب هو الخوف، فإن مجابهته تبدأ بالاعتراف بوجوده. أما إذا كان السبب هو الرضا الكامل عن الذات، فقد يكون وقتاً ملائماً للناصح أن ينفق بعض رأس ماله من الثقة وذلك بإبرازه التوتر الذي يشعر به جراء اعتداد الزبون بذاته أملاً في جعل الزبون يتجاوز هذه المشكلة.

ما هي أنماط الأفعال التي تساعد على توليد الالتزام؟ استناداً إلى خبرتنا، فإن المجموعة القديمة المكوّنة من «مَنْ، ماذا، متى»، هي التي توفّر أقوى موجه لهذه الأفعال. هناك قيمة يجب إضافتها بوصل التصوّر (الذي غالباً ما يكون ساراً، لكنْ مجرّداً) بتفصيلات ما يمكن أن يكون في الواقع.

وقد يبدو أن تقديم المساعدة للزبائن كي يلتزموا أمر يتسم بالغباء إلى حد ما. لكن الحقيقة هي غير ذلك. وفي الواقع، فمن المحتمل أن تصبح المجازفة والعواطف هنا أكثر وضوحاً مع بدء الزبائن بإدراك المدى الكامل لِمَا هُمْ مقدمون على التعهد به. إن القيام بخطوات جيدة للحصول على الالتزام يمكن أن تعزز كثيراً من الحماس له، وأن تقوي إحساس الناس بضرورة القيام بمبادرة الالتزام.

الالتزام المشترك

الاختلاف بين الالتزام في سياق عملية الثقة وبين التخطيط البسيط للقيام بعمل ما يتميز بأمرين: فالالتزام مشترك، وهو شخصي.

لننظر في العلاقة بين الزبون والناصح، التي تَرِدُ على الأغلب في مستويات منخفضة من الثقة. ففي نهاية حديث، أو مقابلة بينهما، قد يَرِدُ الحوار التالي:

الزبون (مايرا Myra): حسناً، ما قلناه هو أنك ستكتب موجز البرنامج. جو Joe، ستقوم أنت بالباقي، وأنا سأقدم تقريراً للفريق. ويجب على كل منا أن ينجز عمله استعداداً لاجتماع مراجعة في الثامن والعشرين من هذا الشهر.

الناصح (أندي Andy): يبدو أن هذا شيء جيد. لدينا عمل عظيم في هذا الموضوع. سأرسل إلى جو بعض المواد الأساسية. وأيضاً سيكون الموجز جاهزاً قبل ذلك بيوم.

وبالطبع، فإن هذه المحادثة تشمل معيار «مَنْ، ماذا، متى»؛ ثم إنها تبيّن أيضاً أن الناصح عارف تماماً بالمضمون لزيادة التوقعات. ومع أن ذلك قد يجري بالتوازي، إلاّ أنه ليس مشتركاً. كما أنه ليس شخصياً. وفي هذا المثال، لا وجود لشيء يتعلق بالالتزام الذي يجعل إسهام الناصح يختلف عن إسهام أي شخص آخر. فمن الممكن أن يستعاض عنه بشخص آخر، أو بناصح آخر.

ترى، كيف يمكن أن يكون النقاش مؤسساً على الثقة؟

الزبون (مايرا): حسناً، ما قلناه هو أن أندي ستكتب موجز البرنامج. جو، ستقوم أنت بالباقي، وأنا سأقدم تقريراً للفريق. ويجب على كل منا أن ينجز عمله استعداداً لاجتماع مراجعة في الثامن والعشرين من هذا الشهر.

الناصح (أندي): يبدوا أن هذا شيء جيد، لكنني لا أحب أن أدخل زميلتي جودي Judy في موجز البرنامج؛ عليها إنجاز الأمور المصرفية التي تكمّل زاويتي التقانية (التكنولوجية). هل ستكون الأمور على ما يرام إذا بدأت هي العمل أولاً؟

جو، إن إنجاز العمل الذي كُلِّفْتَ به مهم لقسمك ABC أيضاً؛ هل يمكنني جعل بيل Bill، زبوني من ABC، يعرف ما هو عملك؟ أظن أنه سيكون مهتماً جداً فيما ستقوله له.

وأخيراً، تذكري يا مايرا ما اتفقنا عليه بخصوص حاجتك إلى إرسال عمل معيّن وقضاء مزيد من الوقت خارج مكان العمل. أليس هذا شيء مهم، وفرصة لتغيير عاداتك؟

في هذه الحالة، يضيف الناصح قيمة بوضعه المشكلةَ في سياق عملٍ آخر يقوم الزبون بإنجازه، شيءٍ ما يمكن عمله بعدد قليل نسبياً من الناس. الالتزام هنا ثنائي الجانب، مشترك، وليس فقط نتيجة حسابات لأعباء العمل المشتركة.

ويقوم الناصح باقتراح تعميق للصلات في كلٍّ من جانب المضمون والجانب الشخصي، وهذا يؤدي إلى تقوية العلاقات. ويُنْظَرُ إلى النمو الشخصي على أنه أرضية صالحة لتضمينها في مثال الالتزام هذا. وإن جعلها جزءاً من استجابة الناصح هو التزام إضافي لجميع الأطراف، لا لمجموعة معينة من خطوات العمل فحسب، بل أيضاً لإجراء استكشاف مستمر للنتائج، ولأفراد آخرين. ومن بين نتائج أخرى، فإن الناصح يبرز من خلال هذه المحادثة على أنه يؤدي دوراً متميزاً، دوراً لا يستطيع أن يقوم به أي شخص آخر.

القسم الثالث

وضع الثقة موضع التطبيق

يبتدئ هذا القسم باستكشاف الصعوبات التي نواجهها جميعاً في تطبيق المفاهيم والتقنيات التي تناولناها حتى الآن. ويلي هذا موضوعٌ يتناول كيفية تطبيق الأفكار، التي قدمناها حتى الآن، على أنماط مختلفة من الزبائن، وعلى مواقف مختلفة لهؤلاء الزبائن. بعدئذٍ، سنجري تغييراً طفيفاً في سردنا للموضوع، وذلك بالنظر إلى الأساليب التي تتبعها الشخصيات الشهيرة (وإن كانت خيالية) في التعامل مع الناس.

بعد ذلك، نستكشف عملية بناء الثقة خلال المراحل الأربع للعلاقة بين الزبون والناصح: الفوز بالعمل كناصح، وبناء الثقة على المهمة الحالية، وبناء الثقة بعيداً عن المهمة الحالية، والبيع التداخلي cross - selling.

وأخيراً، نختتم سردنا بتقديم أفكار مفيدة وعملية.

15

ما هي الصعوبات التي ينطوي عليها هذا الوضع؟

إن معظم، إن لم يكن كل، ما تَعَيَّنَ علينا سرده حتى الآن في هذا الكتاب، هي أمور واضحة المعالم. إذن، ما السبب في أن عدد الناصحين الموثوقين الماهرين ليس أكثر مما هو عليه في الواقع؟ وما هي الصعوبات الكبيرة التي ينطوي عليها هذا الوضع؟

ثمة أسباب كثيرة تجعل الناس يرون صعوبةً في القيام بدور الناصح الموثوق. وهاكم قائمة ببعض التعليقات المتكررة الحدوث التي نسمعها في هذا الصدد:

1 . هذا العمل ينطوي على مجازفة شخصية كبيرة. الناحية العاطفية فيه تبدو محرجة ومختلفة وهشة.

2 . ليس من السهل التوقف عن إبداء قلقك على نفسك، وتركيزه، بدلاً من ذلك، على آخرين.

3 . إن شركات الخدمات المهنية غالباً ما ترعى ثقافة الخبرة والبراعة الفائقة في المضمون. (إنها تعلمنا أن المضمون هو كل شيء).

4 . لا نستطيع التغلب على مخاوفنا من أن نبدو جهلاء، أو أغبياء، أو

غير ملمين بالموضوع. لذا فإننا نتصرّف بأسلوب جازم، لنبعد عنا هذه الشبهات.

5 . من الصعب علينا السكوت والإصغاء قبل حل المشكلة. نحن نمر بأوقات عصيبة حين نحاول تغيير غرائزنا وعاداتنا.
6 . إن الكلام عمّا لا يجوز التحدث عنه، أمر يتطلب الكثير من الشجاعة. هناك أشياء لا يمكنك البوح بها، لأنها شخصية جداً، أو تنطوي على مجازفة كبيرة، أو غير مهنية أبداً.
7 . نشعر أننا قريبون جداً من انتهاك خصوصية الآخرين.
8 . هذه الطريقة تحطّ كثيراً من قيمة المحتوى أو الخبرة الجيدة.
9 . يبدو أن هذا العمل تَزَمُّتِيٌّ جداً.
10 . تبدو هذه العملية بطيئة! ميزانيتي لا تسمح بهذا!
11 . يريد زبوني مني أن أركز اهتمامي على موضوعه. إنه لا يريد أن يراني منهمكاً في أي شيء آخر.
12 . إنه لأمر ينطوي على المجازفة أن أتخذ موقفاً من موضوع قبل أن أصبح عميق المعرفة به.
13 . لقد اتخذت موقفاً، وأنا الآن غير قادر على تغييره. إن تغيير رأيي سيدمر مصداقيتي!
14 . من الصعب أن أكون متواضعاً جداً!

لنقم الآن بفحص كل من هذه التعليقات بالترتيب الذي وردت فيه.

1 . هذا العمل ينطوي على مجازفة شخصية كبيرة. الناحية العاطفية فيه تبدو محرجة ومختلفة وهشّة.

صحيح، هذا العمل فيه مجازفة، وإذا لم ننفذه بتأنٍ وحذر، فإنه سيصبح هشّاً، سنشعر نحن بالإحراج. لذا فإن التوازن الحذر هو شيء رئيسي. إنه يعني الوعي، والتركيز، والممارسة. وحقيقة أنه لا يُراعى غالباً، هو فرصة وليس مشكلة. إنه فرصة لتمييز أنفسنا. المجازفة هي جوهر توليد الألفة.

2 . ليس من السهل التوقف عن إبداء قلقك على نفسك، وتركيزه، بدلاً من ذلك، على آخرين.

هذا صحيح أيضاً. لمعظمنا نحن، تكون كلمة نحن هي الموضوع المفضّل. لكننا نصبح أفضل كثيراً بأن نكون ذواتنا إذا ركزنا على ما يقلق الناس الآخرين. هذا يساعدنا على اكتشاف ذواتنا. وقد يكون من المفيد الاستشهاد بقول لرالف والدو إمرسون Ralph Waldo Emerson هو: «من تكونه أنت يصرخ عالياً ويقول: أنا لا أستطيع سماع ما تقول».

ومع أن ثمة طرقاً جديدة في التفكير والسلوك يمكن تعلّمها، فإن علينا ممارستها.

3 . إن شركات الخدمات المهنيّة غالباً ما ترعى ثقافة الخبرة والبراعة الفائقة في المضمون. (إنها تعلمنا أن المضمون هو كل شيء).

إن حقيقة كونها تعلمنا المضمون، لا تقدم أبداً ضمانةً على أن هذا أمر صحيح، وأنه شيء عام. العبارة مضبوطة، لكنها غير تامة. فكثير من ثقافات الشركات تقوم بتركيز استثنائي على إتقان المضمون. ومع ذلك، فإنه يظل شيئاً قابلاً للقياس.

لكن قد يكون من العدل أيضاً القول بأن شركات الخدمات المهنية المتميّزة أدخلت (أو أنها تحاول أن تدخل) تعديلاً، وذلك بإيضاحها أن قليلاً من البراعة في المحتوى أمر مهم إذا كان الزبون لا يثق بنا. سنكون مغامرين إذا قلنا إن شركات الخدمات المهنية الكبيرة لم تقم بإجراء هذا التعديل.

4 . لا نستطيع التغلب على مخاوفنا من أن نبدو جهلاء، أو أغبياء، أو غير ملمّين بالموضوع. لذا فإننا نتصرّف بأسلوب جازم، لنبعد عنا الشبهات.

نعم، نستطيع أن نتصرف كذلك. لكننا لا ندرك أننا نبدو عندئذ أكثر جهلاً وغباءً إذا أطلقنا العنان لأنفسنا كي نتصرّف بأسلوب جازم.

هذه المخاوف هي استجابات بشرية طبيعية، كتلك التي تحدث عند

القتال أو عند ركوب الطائرة. لكن هذا لا يعني أننا لا نستطيع التغلب عليها. وما يجعلنا بشراً أيضاً هو قدرتنا على تعرف مشاعرنا وتصعيدها، وجوهر «الذكاء العاطفي» هو قدرتنا على تعرف وتفسير العواطف في ذواتنا ولدى الآخرين، للتفاعل مع هذا التفسير، بدلاً من أن نكون مدفوعين بطريقة عمياء بفعل العواطف الصرفة ذاتها.

5 . من الصعب علينا السكوت والإصغاء قبل حل المشكلة. نحن نمر بأوقات عصيبة حين نحاول تغيير غرائزنا وعاداتنا.

حقاً، من الصعب السكوت والإصغاء. هاتان العادتان مرتبطتان إحداهما بالأخرى بقوة. بيد أنه يمكن تغييرهما، وهما تغيّران، فعلاً كل يوم، من قبل كثير من الناس. وأول خطوة هي أن تعرف أنهما عادتان متأصلتان. نحن نشعر بفرط من الإثارة عندما نظن أننا نعرف جواب سؤال الزبون، وهذا يجعلنا نقدم بسرعة جواباً قبل أن يكون الزبون انتهى من شرح مشكلته. قد نظن أننا نثبت جدارتنا ومقدرتنا عند تقديم جواب متسرع، لكنْ من المحتمل جداً أن يكون لدى الزبون رد فعل سلبي، وأن يظن أننا لا نصغي إليه، وأننا شغوفون بالتباهي أمامه.

ويقوم روب Rob بتجربة التقنية التالية: إنه يتعلم التحكم في نفسه بأن يُبقي في يده اليمنى قلماً (علماً بأنه أعسر)، وبأن يجبر نفسه على الانتظار مدة كافية قبل أن ينقل قلمه إلى يده الأخرى. علينا جميعاً التوصل إلى طرق ناجعة للتخلص من بعض العادات. وإذا لم نفعل ذلك، فسنظل أسرى لإنماط سلوكنا القديمة.

6 . إن الكلام عما لا يجوز التحدث عنه، أمر يتطلب الكثير من الشجاعة. هناك أشياء لا يمكن البوح بها، لأنها شخصية جداً، أو تنطوي على مجازفة كبيرة، أو غير مهنية أبداً.

صحيح أيضاً أن هذا أمر يتطلب شجاعة. وأحد الأمور الذي يساعدنا، ويمنحنا الشجاعة، هو الإدراك بأن البديل، في أغلب الأحيان، يمكن أن يكون أسوأ. إنه يعني فرصة ضائعة لمساعدة شخص يمكن أن يستفيد من هذه

المساعدة. وبدون مجازفة، هناك ضمانة لحدوث ألفة محدودة فقط، ومن ثم لحدوث ثقة. واستناداً إلى خبرتنا، يبالغ الناصحون كثيراً في تقدير المجازفة لدى الاضطلاع بعمل، ويقللون من تقدير المجازفة نتيجة عدم الاضطلاع به.

7 . نشعر أننا قريبون جداً من انتهاك خصوصية الآخرين.

إذا كان لدينا احترام حقيقي للشخص الآخر، فإن الكلمات التي تعبّر عن هذا الاحترام ربما تكون حاضرة في ذهننا. ويرحب كثير من الناس بالتدخلات في خصوصياتهم. وعندما لا يرحبون بها، فإنهم يعبرون عن عدم رضاهم، ويرفقون هذا بجملة «كلا، شكراً».

إن معظم الناصحين، عندما يشعرون أن شيئاً ما صار «قريباً جداً» من انتهاك الخصوصية، فإنهم في الواقع لا يشيرون إلى ما يشعر به الشخص الآخر. لكنهم يركزون على القلق الذي سينتابهم نتيجة استجابة الشخص الآخر.

8 . هذه الطريقة تحط كثيراً من قيمة المحتوى أو الخبرة الجيدين.

الحظّ؟ كلا. فهذه الطريقة تسمح، في الحقيقة، للمحتوى والخبرة الجيدين أن يكونا فعّالين. إذا لم نتمتّع بمستوىً مناسب من الثقة، فلن ينجح أي مضمون أو خبرة.

9 . يبدو أن هذا العمل تَزَمُّتِيٌّ جداً.

سيكون تزمتياً إذا كنا ننتقد الآخرين ونحكم عليهم عندما يفشلون في سلوك هذه الطريقة. نحن لسنا كذلك. نحن لسنا متزمتين، لكننا نعرف تماماً أن هذه الطريقة ناجحة.

أعدّ تقويماً لها بطريقة ذرائعية (براغماتية) صرفة مبنيّة على ملاحظاتك الخاصة. هل تنجح الثقة مثل الاستراتيجية؟ هل يشتري الناس الخدمات على مقياس واسع على أساس الثقة والعلاقات؟ اسأل نفسك عمّا إذا كان ذلك ناجحاً. اجعل تجربتك الخاصة هي ما يرشدك.

10 . تبدو هذه العملية بطيئة! ميزانيتي لا تسمح بهذا!

في هذا التعليق افتراضان خاطئان. أولاً، إنه يفترض أن الزبائن لن يدفعوا مقابل الوقت الذي تقضيه لنصحهم. لكن الحقيقة الفعلية هي أنه مادام النصح يقدم إليهم، بحضورهم، فإنهم يدركون قيمة تقديم النصيحة (ويدفعون أجراً مقابل ذلك) على وجه أفضل من إدراكهم لقيمتها عندما يقوم الناصح بعمله في مكتبه. ثانياً، ثمة رأي يقول بأن أجر الوقت، الذي صرف في نصح زبون سابق، يجب أن يضاف إلى أجر الوقت الذي يصرف في مهمة النصح الحالية. هذا غير مقبول، لأن الحقيقة هي أنه النصيحة (سواءً دُفع أجرها أم لا)، عندما تنفذ جيداً، فإنها يمكن أن تكون أكثر الوسائل فعالية لدر عائدات جيدة في المستقبل.

11 . يريد زبوني مني أن أركز اهتمامي على موضوعه. إنه لا يريد أن يراني منهمكاً في أي شيء آخر.

ما لم (وإلى أن) تملك الحق بأن تفعل شيئاً مختلفاً، فمن المحتمل استمرار هذا الوضع. ويمكنك تقديم خدمة للزبائن بأن تقول لهم (بوضوح، ومباشرة، ومرة واحدة) إنك تفهم أنهم يريدون منك التركيز على موضوعهم، وأنهم لا يريدون أن يروك منخرطاً في أي شيء آخر. اسأل للتثبّت من هذه الملاحظة، لأنك تريد التوثق من أنك فهمتها جيداً.

بعد ذلك أنصت جيداً لجواب الزبون، وكن مستعداً للتصرف بناءً على ذلك الجواب. فإذا شعرت، في مرحلة ما، أن موقفه لن يتغيّر أبداً، عندئذ اشكر الله على أنك حصلت على إشارة واضحة بأن عملك كناصح موثوق لزبون آخر سيكون أفضل من عملك مع هذا الزبون.

12 . إنه لأمر ينطوي على المجازفة أن تتخذ موقفاً من موضوع قبل أن تصبح عارفاً بكل خباياه. فإذا اتخذت موقفاً أوّلياً مع زبونك، توثق من أنه يقبل به كما هو. عندئذ تبدو للزبون جيداً إلى حد ما معظم الوقت، وعميق التفكير إلى حد ما طوال الوقت.

ثمة إشارات للرفض وإشارات للقبول. إن عدم اتخاذك موقفاً أمرٌ يضحّي بمجموعة واسعة من الخيارات لمساعدة زبون. إنه يقلل احتمال تأطير

الفرضيات، وتقديم الأفكار البارعة المفاجئة، والتحفيز على المحادثات، والحصول على أفكار الزبون الجيدة وإدخالها في تطوير التفكير. وبسبب الخوف الداخلي، فإن ما يسمى بالكره الشديد للمجازفة يقضي على عدد كبير من الإيجابيات.

ليس من المجازفة في شيء أن تفعل هذا؛ بل إنه تصرف غير مهني ألاّ تفعله.

13. لقد اتخذتُ موقفاً، وأنا الآن غير قادر على تغييره. إن تغيير رأيي سيدمر مصداقيتي!

إذا تمسّكنا برؤية غير صحيحة في مواجهة معطيات أو أفكار جديدة، فإن مصداقيتنا تكون عرضة لخطر، أكبر من خطر اعترافنا بأننا على خطأ. إقرارنا بأننا على خطأ يعني اعترافنا بأننا غير كاملين (كبشر). وعدم إقرارنا بذلك يعني أننا نتمتّع بقدرة غير محدودة. إن التشبّث بفكرة خاطئة من أجل «المصداقية» هو أيضاً قمة التوجه نحو الذات، لأن ذلك كله يتعلق بنا، وليس بالحقائق أو الزبون.

14. من الصعب أن أكون متواضعاً جداً!

التواضع ليس ضعفاً. وخدمة الآخرين لا تتطلب منا أن نكون متذللين لهم. إن قوة الأنا تعني ألاّ يكون من الضروري أن تُستبعد ذواتنا باستمرار. إن إقرار واحترام مكامن القوة في الآخرين لا يقلل من احترامنا أو قوتنا.

وخلاصة القول، فإننا نعتقد بأن أخطار الغش في محاولة بناء الثقة بُولِغَ في تقديرها، ما دام الناس واعين بما فيه الكفاية لتفادي كونهم أشخاصاً بغيضين. لم نسمع البتة عن أي شخص حاول بكل إخلاص بناء ثقة وفشل في مسعاه.

لماذا نندفع كلنا إلى العمل عاجلاً جداً

هناك غلطة تُقْتَرف بقدر أكبر من كل الأخطار مجتمعة، وهي، ببساطة، القفز في عملية الثقة إلى الاندفاع إلى العمل قبل إتمام الخطوات الأخرى.

تصوّر نفسك مستشار أنظمة system consultant. إنك تقابل زبوناً محتملاً من جزءٍ جديد من منظمة تعرفها جيداً إلى حد ما. وبعد إيراد بعض النكات، يبدأ الزبون المحتمل بإخبارك عن بعض مشكلات الأداء في نظامه.

عندئذٍ تُطْرِقُ رأسك بقوة، وتتكلم بانفعال عن جميع المراجع المناسبة للبرمجيات والعتاديات hardware. ثم تقول «نعم، إن نظامك يعاني نفس المشكلة التي يعاينها الجزء من المنظمة التي تعرفها جيداً». وبعد قليل، تكون واثقاً إلى حد ما بأنك اشتبهت منذ البدء بأن المشكلة تتعلق بتصميم البناء.

ثم تطرح السؤال القاتل الوحيد للتوثق من أنك وجدتها! إنك تجد الجواب الذي توقعته!

ثم تقول: «أنصت، ماذا لو أننا أعدنا تشكيل بعض السمات المعمارية الأساسية؟ ليس من الضروري أن يستغرق هذا وقتاً طويلاً (لدينا طريقة مسجلة باسمنا لتنفيذ المطلوب اسمها IMEX. سأترك لك كتيباً حول هذا الموضوع)، وهي لن تحل مشكلات الأداء المطروحة فحسب، بل إنها ستجعل المستخدمين العاملين معك يحبونك».

وعندئذٍ يتراجع الزبون، الأمر الذي يصيبك بحالة من الغم والكدر. تُرى، ما هو السبب؟ السبب هو أنه لو كان جوابك صحيحاً تماماً مئة بالمئة، فلن يقبله الزبون (بل إنه، في الحقيقة، سيقاوم قبوله) إلى أن تملك الحق بمناقشة بيان المشكلة. إنك لم تملك ذلك الحق.

النقطة المثيرة للاهتمام لا تكمن في أننا نقفز عاجلاً جداً إلى الالتزام والعمل، بل في السبب الذي يجعلنا نفعل ذلك؟ ثمة أربعة أسباب وراء قفز الناصحين إلى العمل عاجلاً جداً وهي:

1. الميل البشري للتركيز على ذواتنا.
2. الاعتقاد بأننا نبيع المضمون فقط.
3. الرغبة في كون الشيء ملموساً.
4. البحث عن التثبت validation.

الميل إلى التركيز على ذواتنا

نصرف كثيراً من وقتنا على التركيز على ذواتنا، ثم إن كثيراً من وقت الناس الآخرين يُصْرفُ على التركيز على ذواتهم، وهذا أمر نادر ومفاجئ، ويتضح كلما أماط شخص ما اللثام عن شخصيته الحقيقية. والاهتمام المخلص بالآخرين شيء لافت للنظر، لأنه ببساطة، أمر غير مألوف.

وقد أوردت صحيفة New York Times نفس النتيجة. فقد صرّح 60 في المئة من الأمريكيين أنهم لا يستطيعون الوثوق بمعظم الناس، لكن 20 في المئة منهم فقط قالوا إنهم لا يستطيعون منح ثقتهم لمعظم الناس الذين يعرفونهم. وبعبارة أخرى كلما ازدادت معرفتنا بشخص ما، ازداد احتمال افتراضنا بأننا قادرون على الثقة به.

وفي برنامج تربوي تنفيذي واسع، طرحنا سؤالاً في كلٍّ من دوراته، وحصلنا فيها كلها على نفس الجواب. كان السؤال هو: «من الذي يتمتع بمستوٍ أعلى من الجدارة بالثقة: أنت أم زملاؤك؟» وكان الجواب، دائماً، هو «أنا». وعلى وجه التحديد، فإن نحو 800 مشارك، صنفوا 15 في المئة من زملائهم، بأنهم يقعون في أدنى مستوى من الجدارة بالثقة. لكن واحداً فقط من بين الثمانمئة هؤلاء عدَّ نفسه في أدنى مستوى من الجدارة بالثقة.

لسنا متوثقين تماماً ممّا يعنيه هذا الاكتشاف. قد يعني أن الناس يركزون على ذواتهم، أو أن لديهم احتراماً صحياً لأنفسهم، أو أنهم يركزون على أنفسهم على نحو متطرف. إنه يعني بوضوح أن الناس يمنحون ثقتهم لما يعرفون.

نحن جميعاً نقيّم أهدافنا على أنها أسمى من أهداف الناس الآخرين. وفي الخدمات المهنية (وهو عمل لا يوجد فيه شيء آخر سوى البشر)، فإن هذه الملاحظة تحظى بأهمية كبيرة في عالم الأعمال.

الفعل هو الخطوة الوحيدة التي تبدو وكأنها تتعلق غالباً بنا كناصحين. إنه يدور حول الأجوبة، وهو يُشبع رغبتنا في إظهار أننا خبراء في الأجوبة. نحن هم الذين يقترحون الفعل، والفعل يتضمن عادة شيئاً نعرف كيف نؤديه.

الاعتقاد بأننا نبيع المضمون فقط

أخبرنا صديق لنا (وهو يشغل مكانة مرموقة في الحقل الذي يعمل فيه) أنه يعتقد بأن مفتاح النجاح في القانون هو أن تكون واحداً من أهم اثنين أو ثلاثة أكبر الخبراء في المحتوى في بلدك وفي حقلك. واستناداً إلى هذا التعريف فمن المحتمل وجود أقل من 100 محام ناجح في مدينة نيويورك كلها. وبدون محاولة اتخاذ موقف من الأهمية المطلقة للعلاقات والمحتوى، فإن هذا يبدو أمراً مقيداً لنا.

من الأصعب للناصحين الآن أن يبقوا عصريين. وفيما يتعلق بالأطباء، ثمة استحالة فيزيائية حقيقية لمتابعة البحوث في تخصصاتهم. وفيما يخص المحامين، فهذا الأمر صحيح أيضاً. وبالنسبة إلى مستشاري الإدارة، فإن السماء هي الحدود لجودة الأداء الذي ينشدونه. وبالنسبة إلى المحاسبين، فإن الرمز الضريبي tax code هو من الضخامة إلى درجة تكفي لتحدي أي محاولة فردية لإتقانه. وبالرغم من ذلك، فإنه لمما يغرينا هو الاعتقاد بأنه حين نتقن المحتوى، فإننا نكون قدمنا بعمل جيد.

ويصب الزبائن الزيت على هذه النار لأنهم يؤيدون الاعتقاد (في مستوى وعيهم) أن المحتوى مَلِكٌ. وهم يعتبرون المحامين، والمحاسبين، والمستشارين، أنهم خبراء في المحتوى. وعندما يمدحونك، فمن المحتمل أنهم يتكلمون عن براعتك التقنية.

وفي حين يكون هذا شيئاً مضللاً، فهو يمثل اعتقاداً راسخاً لدى الكثيرين، وهو الذي يجعل الناصحين يقفزون غريزياً إلى الأمام في عملية تطوير الثقة إلى ما يبدو وكأنه المحتوى. أي إلى الخطوة التي تقول «دعونا نباشر الفعل!»

الرغبة في كون الشيء ملموساً

في المهن، يقدَّر حل المشكلات تقديراً عالياً. وإن أولئك الذين يحلّون

المشكلات، شأنهم شأن الطبيعة، لا يحبون الفراغ. إنهم يشعرون بعدم الراحة بسبب الارتياب المتأصل في المراحل المبكرة من عملية تطوير الثقة. فهم يسعون إلى ملء فترات الصمت بفرضيات، وإلى ملء الفجوات الموجودة في هذه الفرضيات بأسئلة عن المعطيات (البيانات) data.

لذا فليس من المفاجئ أن تكون الإشارة إلى غموض أو ارتياب أمراً غير مريح لكثيرين. وفي الحقيقة، فإن الناصحين يدرّبون على ألاّ يطرحوا أسئلة لها نهايات مفتوحة، وإنما يدرّبون على طرح أسئلة لها نهايات مغلقة تعزز تميز الفرضيات التي يقدمونها. ونحن ندرّب غالباً على التحكم في الاجتماعات، لا على المجازفة بها خوفاً من أن يسيطر عليها الزبائن.

وفي هذا العالم الغامض، ليس من المفاجئ أن يكون هناك فترات للتأجيل عندما يبدأ أحدٌ أخيراً بتنفيذ خطوات العمل: من سيفعل هذا؟ وما هي الموارد المتوفرة؟ وفي أي وقت؟ وبأي ترتيب؟ وما هي التكلفة؟ وما هي أنواع المواصفات؟ وهلم جراً. العمل هو شيء محسوس، والحاجة إليه مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعقول كثير من المهنيين.

البحث عن التثبّت

وأخيراً، يعيش المهنيون في عالم متناقض، ويعانون، دون وعي منهم، هذا التوتر. لننظر في المصادر الشائعة التالية للإرباكات التي يتعرض لها المهني النموذجي:

- يجب علينا أن نفهم فهماً كاملاً مستويات هائلة من التفصيلات المحدّدة، لكن «منتجنا» نادراً ما يكون محسوساً.
- غالباً ما نعمل في شركات لديها بيانات للمهمات تفيد بأن قيمة الشركة تعلو قيمة الفرد، بيد أنه غالباً ما يجري إعلامنا أن معظم الزبائن يشترون أفراداً لا شركات.
- تتحدث كثير من شركات الخدمات المهنية عن أهمية الناس، ومع ذلك يكون حجم الأعمال التجارية turnover لديها كبيراً. وهي تتحدث

في وقت واحد عن الحاجة إلى «تحسين» الجودة (صرف العاملين)، والحاجة إلى «جذب كل ما هو أفضل والاحتفاظ به» (استئجار العاملين).

- إن المهنيين الذين يغادرون شركاتهم ثم يعودون إليها يشيدون جميعهم «بالناس» على أنهم الثروة التنافسية الأساسية لشركتهم، بصرف النظر عن ماهية الشركة. بيد أن الاهتمام بالمهارات عند التعامل مع الناس أمر غالباً ما يجري إهماله.
- لا يحب معظم المهنيين أن يُنظَر إليهم على أنهم «يبيعون خدماتهم»، مع أنه يُفترض فيهم «تطوير العمل» في منتصف مهماتهم، أو حتى في وقت أبكر من ذلك.
- ومن الوجهة النفسية (السيكولوجية)، يلاحظ أن كثيراً من المهنيين يشعرون قليلاً بعدم الأمان، وقليلاً بالتركيز على الذات معاً.

وفي خضمّ هذه الفوضى، توجد رغبة عارمة لتجاوب إيجابي للزبون، لأن الزبون هو الذي يلعب الورقة الرابحة في نهاية اليوم. الاستجابة تأتي عموماً من رد فعل الزبون على نشاطاتنا في الفعل. وعند ذلك فقط يمكن للمهني الطبيعي، العصبي قليلاً، أن يكون متوثقاً من أن كل شيء على ما يرام. وفي تلك المرحلة بالذات تقدم الالتزامات، من مالية وغيرها. وعند ذلك فقط يحصل المهني على الفرصة لتطبيق ما دُرِّبَ على عمله، ألا وهو: تطبيق المهارات التقنية. وإلى أن يحين ذلك الوقت، يبدو كل شيء غير مؤكد.

إن هذه النزعات متأصلة فينا في واقع الحال. ونجد في عملنا التربوي التنفيذي، شيئاً من التسلية الطفيفة عندما نخبر الناس، مباشرة قبل لعب دورٍ في عملية الثقة، أن الخطأ الذي سيرتكبونه في الأغلب ناشئ من القفز إلى حل المشكلة والفعل. عند ذلك يواصلون عملهم، بشكل حتمي تقريباً، لإثبات النقطة التي هم بصددها.

وبدون تحكم في الذات وممارسةٍ واعيين للتحكم في غرائزنا، فلا يمكن أن تنشأ عادات جديدة. إنّ تعلم التفاعل مع أشخاص آخرين بطرق جديدة هو شيء لا يمكن استيعابه لحظيّاً. ولدى كثير منّا حياة مفعمة بالعادات السيئة التي يجب الإقلاع عنها.

هناك غرائز قوية تعمل ضد التطوّر الطبيعي لعلاقات الثقة في العمل، ونحن جميعاً بحاجة إلى الانضباط الذاتي (والوعي الذاتي) لتعديل مجريات غرائزنا.

المجازفــة

أخبرتنا ربيكا Rebecca، وهي مستشارة في الإدارة، عن علاقة بزبون كان يعمل لحسابه في الماضي. لقد سار مشروعه سيراً جيداً، وتمتّعت هي بتلك العلاقة، لكنها لم تحاول الحفاظ عليها بعد انتهاء المشروع. وبعد سنة من ذلك، اتصل الزبون بربيكا وقال، دون أن يبدو على صوته أي ألم، «لِمَ لَمْ تتصلي بي أبداً؟ كنت أظن أن علاقتنا جيدة، وكان بإمكاني الاستفادة من إمكاناتك في عدة مناسبات». وقد شرحت ربيكا لنا فيما بعد سبب عدم بقائها على اتصال به، إذ قالت: «كنت أظن أن الاتصال به ينطوي على مجازفة كبيرة. فقد يفهم ذلك على أن فيه شيئاً من الجرأة أو الوقاحة. وكنت أظن أنه إذا كان بحاجة إليّ، فلا بد أن يطلبني».

السبب الأول (في قائمتنا، على الأقل) لكون الناس لا يبرزون هذه الثقة هو أن هذا عمل فيه مجازفة كبيرة. وتَرِدُ كلمة مجازفة باستمرار. لنتفحّص ما يعنيه الناس بهذا.

أولاً، ما هي أنواع الأشياء التي يجد الناس أنها تنطوي على «مجازفة»؟ كل الأشياء التي أوردناها في جداول هي طرق لزيادة الثقة: إبداء وجهة نظر، والإصغاء التأملي، ومراقبة واقع عاطفي، وإنجاز عملية الثقة بدلاً من القفز إلى الفعل. إن الخطوات التي نوحي بها هي تلك التي تُذكر عموماً أنها غير عملية أو غير ملائمة، لأنها تنطوي على مجازفة كبيرة!

هذا لا يعني أننا على حق أو على خطأ. إنه يعني ببساطة أن خطوات تعزيز الثقة تتضمن فعلاً مفهوماً للمجازفة. المجازفة لا تناقض الثقة؛ المجازفة هي جزء من الثقة. لذلك فعندما يقول الناس «هذا لن يزيد الثقة، إنه خطر جداً»، فإننا نقول، «القيام بمجازفة، هو بالضبط الطريقة التي تسلكها لبناء الثقة».

ثانياً، إن ما نسمعه على أنه مجازفة في العمل، يتبيّن، عندما نتفحّصه عن كثب، أنه مجازفة شخصية. وعموماً، نحن نسمع نوعين من التعليقات التي تعبّر عن النفور من المجازفة: مجازفة ملاحظة بالمصداقية، ومجازفة ملاحظة بالألفة. وهاتان المجازفتان تحلّلان في الشكل 15 ـ 1.

الشكل 1.15. أسباب المجازفات الملاحظة

المجازفة الملاحظة بالمصداقية		
	«لا تستطيع»	«لأن الزبون يريد»
	وضع الافتراضات	جواباً
	القول بأنك لا تعرف	ثقةً
	التركيز على بيان المشكلة	خبرةً
المجازفة الملاحظة بالألفة		
	«لا تستطيع»	«لأن الزبون يريد»
	البقاء مصغياً مدة طويلة قبل الانتقال إلى الفعل	فعلاً
	أن تكون فردياً جداً	علاقة «مهنية»
	الحديث عن العواطف	إلاّ الحقائق
	التأخر في تنفيذ جدول الأعمال	التقدم
	الإشارة إلى مواقف صعبة	ألاّ يكون محرَجاً

إن المجازفة الملاحظة بالمصداقية تستند إلى سوء فهم لما يعنيه أن تكون مهنياً. ويعمل عدد كبير جداً من المهنيين العاملين في الخدمات

(وكذلك الزبائن، إذا سألتهم مباشرة) في ظل كثير من ظروف سوء الفهم للمهنية professionalism. إنهم يعتقدون بأن كونك مهنياً يفرض عليك ما يلي:

1. يجب أن تملك الأجوبة.
2. يجب أن تكون هادئاً عندما لا تعرف الجواب (وأن تجد مهنياً آخر يملك الخبرة المطلوبة بأسرع وقت ممكن).
3. يجب أنْ تُبْقي قاعدة المعرفة الكلية طي الكتمان.
4. يجب عليك (عموماً) أن تُبْقي أي ثغرات في قاعدة معرفتك مخفيّةً عن الزبون.

وبهذه النظرة إلى المهنية، فلن يُستغرب أن يبدو، عملاً محفوفاً بالمجازفة، الاعتراف صراحة بالجهل، أو الاقتراح بأن مزيداً من التدقيق في بيان المشكلة قد يكون شيئاً جيداً، أو الاقتراح بأن سلسلة من الفرضيات أو وجهات النظر قد تُحْدِثُ تقدماً حقيقياً في الموضوع.

إن الشعور بالمجازفة بالمصداقية يتوقف إذن على معنى ضيق للمهنية، وهي التي أسميناها مهنية حصرية وليست شاملة.

وتنجم المجازفة الملاحظة بالألفة عن الفكرة (الخاطئة) بأن الزبائن لا يريدون جعل جداول أعمالهم (أجنداتهم) أكبر من المعقول. ونادراً ما يقوم الزبائن أنفسهم بتقبل فكرة أنهم بحاجة إلى علاقة أعمق وأكثر ألفة مع الذين يزودونهم بالخدمات. لكن هؤلاء الزبائن أنفسهم سيكونون أول من يقول بأن ثمة معياراً رئيسياً لشراء الخدمات، هو فهم مزوديهم بوضعهم الخاص.

إن معظم البحوث التي تُجرى حول الشراء توحي بغموض أن الشراء هو عملية عاطفية جداً. وقد يكون هذا صحيحاً، بوجه خاص، في حال المشتريات المعقدة، والمتميزة جداً، مثل الخدمات المهنية. وفي مثل هذه البيئة، يجد كلٌّ من الطرفين أن من السهل عليه خداع نفسه بأن ذلك المنطق يجب أن يسود، وأن الزبون لا يسعى وراء الألفة. لكن الشراء هنا فعل عاطفي، وهو حقاً دوماً كذلك.

ثمة نوعان من المجازفات: المجازفة بفعل شيء خاطئ، والمجازفة بعدم فعل شيء صحيح. ومعظم رجال الأعمال يعتقدون خوفاً من النوع الأول من المجازفة، وغالباً ما يصل ذلك إلى درجة الالتزام غير المقصود بالنوع الثاني. وهذا أمر أكثر خطراً من مجرد فعل الشيء الخطأ. إن ارتكاب فعل خاطئ هو غلطة يمكن تبينها، غلطة يمكن التعلم منها، ونحن نأمل أن نستفيد عليها. لكن الإحجام عن فعل الشيء الصحيح يتضمن غالباً جبلاً إرادياً (أو عجرفة) على المدى البعيد، ويشير إلى افتقار إلى الشجاعة الشخصية.

بيد أن هذين المظهرين للمجازفة لا يفسران كل شيء. فكيف نفسر موقف ريكا التي افترضت أن زبونها لم يعر اهتماماً كبيراً إلى الاتصال المستمر به؟ وهناك مستوى آخر من الاعتقادات أو المشاعر نحو العمل، وهي شكل من أشكال الخوف التي يشعر به الناصح.

خوف من ماذا؟ هنا يمكننا إيراد قائمة تتضمن خوفاً من:

1 - عدم معرفة الجواب.
2 - عدم القدرة على معرفة الجواب الصحيح بسرعة.
3 - الجواب الخاطئ.
4 - ارتكاب بعض الزلات في السلوك الاجتماعي.
5 - الظهور بمظهر المرتبك.
6 - عدم معرفة كيفية الاستجابة.
7 - نسيان بعض المعلومات.
8 - إظهار بعض الجهل.
9 - الخطأ في التشخيص.

إن الناس العاملين في مهن الخدمات يقسون قليلاً على أنفسهم. وربما كان هذا سمة تمن يريدون تقديم إنجازات أكثر مما هو ممكن. وربما ينجم

ذلك عن العمل في مشروع حيث لا يوجد حد عملي أعلى للجودة. وإذا كنا نزاعين إلى أن نفرط في إنجازاتنا، وأن نتمتع بالقدرة على تصور عدد كبير من الطرق التي لا توصلنا إلى أهدافنا، فمن المعقول عندئذٍ أن تميل أسوأ كوابيسنا إلى التركيز على هذه المخاوف. بيد أنه إذا سيطرت مخاوفنا على سلوكنا، فلن نقوم البتة بأي مجازفة، وستكون إنجازاتنا أقل بكثير.

وأخيراً، فربما تكون المهن هي ملاذات للعقلانية لأولئك الذين يشعرون بارتياح أقل، والذين يسلكون أسلوباً عاطفياً مباشراً بدرجة أعلى في الحياة. إن المهارات الاجتماعية الجيدة، والعقول الجيدة، في المهن، يمكن أن تعوض عن درجة عالية جداً من تفادي الممارسات العاطفية. وإذا أضفنا إلى ذلك الروح السائدة في الجماعات والمؤسسات التي تقدس العقل، فلن نفاجأ حين يشعر بعض الناصحين بأن العمل على الجانب الذي يعلّي قيمة الألفة في الثقة أمر ينطوي على المجازفة.

والشيء الجيد هنا هو أن القيام بمحاولة مجازفة شخصية، يقوم بمثلها، في أغلب الحالات، الطرف الآخر، وهذا يعزز الألفة بينهما. والطريقة الأكيدة الوحيدة لعدم خسارة اللعبة هو ألاّ تلعبها البتة. وعموماً، وكما يقول المثل الصقلّي: «إذا لعب أحد وحده، فلن يخسر قطّ».

إدارة عواطفك الذاتية

تُرى، كم من ناصح موثوقٍ ناجحٍ يضطر إلى إدارة العواطف الذاتية لشخص ما؟ قد يكون عددهم كبيراً.

لنأخذ مثالاً بسيطاً يمكن أن ينطبق علينا جميعاً. تصوّر نفسك وأنت في المراحل المبكرة من البحث عن الحقائق مع زبونك، موجوداً في اجتماع مع عدة أشخاص آخرين، وأن عدداً من الأفكار غير المألوفة قد طُرحت. وفي الاجتماع يتحدث أحد الحاضرين عن «الموضع XP-27»، عندئذٍ يبدأ كثير من الحاضرين بالضحك عن وعي لأنهم يعرفون الأمر. وإذا كنت لا تعرف ما يدور حولك، فهل تقف وتسأل؟ أو أنك تدع الاجتماع يستمر، معتقداً بأنه

ربما فاتك شيء من المواد التي قرئت قبل ذلك، وأنك ستعرف الموضوع الذي فاتك من سياق المناقشات التي تدور في الاجتماع؟ (وعموماً، فإنك تكون قد فعلت جيداً حتى الآن في عملك، لأنك تستنتج أشياء من سياقها).

لنفترض أنك تفعل الشيء الأخير. ولنفترض أنه بعد بضع دقائق، نشأ وضع مماثل، حيث يشير شخص ما إلى RB-5، ثم يقول شخص آخر، «نعم، وإذا كان شبيهاً بذاك، فسأجعل XP-27 يبدو مثل علبة شراب صغيرة» عندئذٍ يقوم كل شخص بالضحك مطرقاً رأسه نحو الأسفل بقوة، باستثنائك طبعاً، لأنك لا تعرف الشيء الذي يتحدث عنه الآخرون. وفي هذه الأثناء، تنتقل المناقشة بسرعة إلى بحث مواضيع أخرى.

لديك الآن مشكلة أكبر إلى حد ما. فإذا أوقفت المحادثات كي تسأل عما يعنيه كل هذا، فإنك ستقوم بمجازفة كبيرة لأنك ستبدو أنك لم تدرس الموضوع، أو أنك بعيد عنه. ستعرض نفسك للخطر أيضاً نتيجة ظهورك وكأنك حاولت الهروب من المجازفة، بسبب عدم سؤالك سابقاً عن XP-27 عندما جرى الحديث عنه أول مرة. وفيما أنت تفكر ملياً في هذا التطوّر الأخير، فلن يكون اهتمامك مركزاً على المحادثات، وهذا وضع يجعلك عرضة لمزيد من إرباكات قد ترزح تحت وطأتها.

هذا ليس سوى مثالٍ بسيط على ما يمكن أن يحدث. لكن بعضنا يعرف كيف يتعاملون مع مثل هذه المواقف. ويتعيّن علينا جميعاً أن نقول أشياء مثل، «ربما كنت الشخص الوحيد الذي لم أقم بقراءة ما يجب قراءته الليلة الماضية، لكن...» أو «خوفاً من أن أبدو سخيفاً، فهل من أحد يساعدني على فهم...» وهكذا، فَلِمَ لا نفعل هذا في أغلب الحالات؟

الحقيقة هي أنه كلما كبرت المجازفات، صعب اتخاذ تلك الخطوات البسيطة، والصغيرة، والتصحيحية. فعواطفنا تتحكم فيما ترى عقولنا أنه أفضل شيء يمكن عمله.

وغالباً ما تسيطر احتياجاتنا العاطفية (مثل توكيد الذات) على ردود

أفعالنا، فلا نفكر بهدوء وروية، كأن نسأل أنفسنا، «ما الذي أحاول إنجازه في هذه المرحلة؟ وما هي أحسن الطرق لبلوغ أهدافي؟ ما الذي يجب أن أقوله الآن؟ وكيف يجب قوله؟»

الناصح الموثوق هو، قبل كل شيء، قادر على أن يكرّس كلياً وتماماً نفسه، واهتمامه، وعنايته، للزبون. وإن أكبر عقبة في سبيل تحقيق ذلك هو الميل لتكريس أنفسنا واهتماماتنا لذواتنا. والسبب الأساسي لهذا هو الخوف من التركيز على الذات، والخوف من خسارة ما هو لدينا، أو من عدم الحصول على ما نريده نحن.

إن العواطف والرغبات التي يجب أن نتعلم التحكم فيها تتضمن ما يلي:

1 . إرادة (الحاجة إلى) الإشادة بفكرة.
2 . الرغبة في ملء شيء خالٍ من المعنى بمضمون.
3 . التملّص من حالة عدم وثوقنا بشيء، وذلك بالشعور بأنه يجب تقديم جميع المستندات لإثبات ذلك الشيء.
4 . الرغبة في تأجيل مشكلة أملاً في حلّها فيما بعد، دون ضغط من أحد.
5 . محاولة تجنب إعطاء جواب خوفاً من الوقوع في الخطأ.
6 . الرغبة (عاجلاً جداً) في أن نروي قصة الزبون أو مشكلته بالأسلوب الذي يعجبنا نحن، مبتعدين بذلك عن جوهر الموضوع.

16

التفريق بين أنماط الزبائن

إن أحد مخاطر الكتابة والكلام والتعليم في موضوع بناء الثقة، هو الميل إلى تعميم مفرطٍ حول الزبائن، والافتراض بأنهم جميعاً متشابهون. ومع أن هذا شيء مغرٍ، إلاّ أنه خطير وخاطئ. وتبيّن في كل عملنا (وربما عملك أيضاً) الاختلاف الشديد الذي يمكن أن يكون بين الزبائن. ومن ثم، فمن المهم التفكير في طرق تحديد الأنماط المختلفة من الزبائن الذين نقابلهم، وطرق التعامل معهم.

سنقدم مجموعة من المبادئ الإرشادية، كي تساعدك على التفكير بروية بأحسن الطرق للتفاعل مع زبائن من أنماط مختلفة:

1 . ابحث سلفاً عما هو مختلف في هذا الزبون، وما قد يكون مختلفاً فيك في هذه الحالة.

فكر في نواحي اختلاف هذا الزبون عن زبائن آخرين بَلَغْتَ أعلى درجات النجاح وأدناها معهم. خذ درساً، على الأقل، من كلٍّ من هؤلاء في كل مرة تزور فيها زبوناً.

يتذكر روب Rob حضوره لاجتماع في شركة استشارية كانت تنمو بسرعة. وقد دعاه إلى الاجتماع واحد من الشركاء المؤسسين لها، أملاً في أن يقدم روب بعض خبرته في تقديم النصائح الاستشارية في ذلك الاجتماع. وقد استعد روب استعداداً جيداً لتلك الجلسة التي تبلغ مدتها 90 دقيقة، وتوجّه إليها بروح عالية.

ولسوء الحظ، نسي الشريك، الذي وَجّه الدعوة لروب، أن يخبر مؤسسي الشركة الآخرين عن أسباب تلك الدعوة، كما نسي إعلام روب بذلك. ثم إنه لم يجر إعلام روب بوجود اختلافات داخلية عميقة حول الطريقة التي يجب أن تقدم الشركة نفسها بها للزبائن، وحول ما يجب أن يبدو عليه شكل استشاراتها النهائية، وحول كيفية تقديم رسائلها إلى الزبائن. وإضافة إلى ذلك، فلم يقم الشريك الذي دعاه إلاّ بإلقاء كلمة روتينية جداً في بداية الجلسة، غادر بعدها الاجتماع.

وقد وجد الشريكان المؤسسان الباقيان الفرصة سانحةً لمقاطعة الجلسة، بعد مرور خمس دقائق فقط على بدايتها. وبدأ أحدهما (بأسلوب قتالي تماماً) بفتح حوارٍ داخل قائمة الاجتماع دام ساعة تقريباً.

ولا حاجة بنا إلى القول بأن الجلسة، التي حضرها روب لتقديم النصح إلى الزبائن، فشلت. وما زال روب يتذكر الشعور بنوع من الصدمة انتابه مع انتهاء الجلسة. وهو يذكر أن أحد الشركاء غير الرئيسيين مرّ بجواره، وهزّ كتفيه باستهجان وقال له: «محاولة جيدة».

تصلح هذه القصة للتذكير بأنه من الضروري توفر فهم تام لما يُفترض أنك ستفعله للزبون، وذلك قبل دخولك لاجتماع.

وقد مر ديفيد David بتجربة مماثلة مع زبون كان يعمل ناصحاً له. فقد استؤجر ديفيد لمعالجة التراجع السنوي لشركة الزبون للسنة الثالثة على التوالي. ولما كان يتمتع بخبرة واسعة بهذه الشركة، فقد افترض أنه يعرف كل ما كان بحاجة إلى معرفته. ولسوء الحظ، كان الاجتماع كارثة لأنه أظهر

أن الشركاء كانوا منقسمين جداً هذه السنة، ولم يحدث أن أخبر أحد ديفيد بهذه الظروف الجديدة.

وبالطبع، فإن غريزة ديفيد هي التي كانت وراء حماية توجهه نحو ذاته عندما قال بأن الزبون كان على خطأ، لأن الزبون كان يجب عليه إخباره بتلك الظروف. بيد أن ديفيد سرعان ما توصل إلى فهم الدرس الواضح التالي: لقد كان واجبه المهني البحث عن مثل هذه الأشياء مقدماً. وكما ذكرنا في مناقشاتنا للتأطير العاطفي، فإنه يتعيّن على الناصحين الموثوقين تفادي توجيه اللوم، وتحمل المسؤولية عن نجاح العملية أو فشلها.

وما كان يجب على ديفيد عمله، حتى لو كان في ذلك مجازفة بأن يُنْظَرَ إليه على أنه يتعجّل الأمور، هو أن يطرح في اتصاله الأوّليّ سلسلة من الأسئلة الحساسة:

- هل ثمة مواضيع يجب اجتنابها لأنها حساسة جداً، ومن ثم لا يجوز طرحها في اجتماع واسع؟
- هل ثمة مواضيع تنقسم عليها وجهات نظر زملائك انقساماً شديداً؟
- أين يحتمل أن نجابه أكبر مقاومة؟
- هل لديك أي مبادرات يمكن أن تتفاعل مع المناقشات الدائرة حول هذه المقاومة؟

وكي يكون الناصح الموثوق فعّالاً، يجب أن يطرح أسئلة من هذا النوع مقدماً.

2 . وفيما تنظر إلى زبون، أجبر نفسك على طرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما هو الدافع الشخصي الرئيسي للزبون؟
- ما نوع شخصيته؟
- كيف تؤثر حالة منظمته في نظرته الشاملة؟

وبعد أن تجيب عن هذه الأسئلة، أجبر نفسك على طرح السؤال:

«كيف أكيّف نمطي وأسلوبي للتعامل مع هذا الشخص بالطريقة التي يجب أن يُعامل بها؟»

3 . عند التفكير بالدافع الشخصي الرئيسي لدى الزبون، أي من الدوافع التالية يحدث أولاً؟

- الحاجة إلى التميز؟
- الحاجة إلى الفعل وإنجاز نتائج؟
- الحاجة إلى الفهم والتحليل قبل اتخاذ القرار؟
- الحاجة إلى الحصول على إجماع؟

واستناداً إلى الدافع الذي يشغل المقام الأول (أو إلى ترتيبه الإجمالي)، فإنك، على الأقل، ستحصل على فرصة لتنظيم حديثك كي تصل إلى نتيجة معينة (تميز، فعل، تحليل، إجماع منظماتي).

وحين تفكر في شخصية زبون، كيف تتصرّف؟ ففي حين يكون لكل إبريق غطاء، فإن غطاءً واحداً لن يلائم جميع الأباريق. بعض الناس تأمّليّون؛ وآخرون يستمتعون بالتفاعلات السريعة الحركة. وفي مواقف أخرى، يكون العكس هو الصحيح. فأحياناً يكون لدينا زميل نشعر بانسجام تام معه، وأحياناً نشعر أننا بحاجة إلى إجراء بعض التعديلات لننسجم معه.

يقال إن التمثيل الجيد ليس قول الكذب، بل هو التركيز على تلك السمة من شخصيّتك المطلوبة للقيام بالدور، ثم كبت السمات الأخرى في شخصيتك. هذه نصيحة جيدة. لا تزيّفْ، أو تكذبْ، أو تحرّف، لكن اعثر على ذلك الجزء منك الذي يمكنه تقمّص هذا الموقف.

وحتى لو عرفنا الدوافع الشخصية الرئيسية لدى الزبون، وأيضاً شخصيته، وحتى لو كان توقيتنا دقيقاً، فما يزال ثمة مواضيع أخرى يمكنها جعل الناصح يضلّ طريقه. ولهذه المواضيع علاقة بتقييم المنظّمة. إن الناس الذين كانوا متفائلين في منظّمة، يمكنهم تغيير الشركات ويعلقون أخيراً في شركة جوها مختلف تماماً. وقد رأينا جميعاً أشخاصاً تطرأ على شخصياتهم تغيرات جوهرية لمجرد أنهم غيروا أدوارهم.

4 . حدد السبب الذي يدعوك إلى أن تحب هذا الزبون كشخص.

حاول العثور على شيء خاص، أو مُسَلّ، أو ذي معنى، أو جذاب، في هذا الشخص، ما يجعل بإمكانك الارتباط به. لست مضطراً إلى أن تحب كل شيء في زبونك. لكن إذا وجدت شيئاً ما جديراً بالتركيز عليه، فستجد أن من الأسهل عليك التصرّف معه بطريقة ملائمة.

وإذا لم تجد أي شيء من هذا القبيل بسهولة، أو إذا لم يذكّرك شيءٌ فيه بشيء ما تحبه (أو بشخص ما تحبه)، فهذه إشارة قوية إلى أنه من المحتمل ألاّ يكون هذا هو أفضل نمط للزبون الذي يلائمك، وعندئذٍ لن يفيدك أي قدرٍ من إجراءات تعديل الشخصية.

نحن لا نرمي من هذا كله إلى القول بأن كل زبون يجب أن يكون محققاً لمواصفات محددة. لكن الأمور التي ذكرناها تساعد على التركيز على أهم أنماط الزبائن، وهم أولئك الذين يحتمل جداً أن نرتبط بهم، ونستمتع بوجودهم، ويمكننا أن نكون ناصحين موثوقين لهم.

5 . استعمل معادلة الثقة.

ثمة أسلوب آخر لمحاولة معرفة كيفية التعامل مع زبائن من أنماط مختلفة، ألا وهو ملاحظة الفروق بينهم في طريقة رد فعلهم على النماذج الرئيسية لتطور الثقة.

هذا ولن يضع كل زبون محتمل نفس الوزن لكل عامل لمعادلة الثقة. وأول اختلاف كبير هو مقدار الزمن، أو التوكيد، أو الخبرة، الذي يضعه الفرد لأول مركّبتين، وهما المصداقية والوثوقية. وفي حال كثير من الزبائن، تكون المصداقية والوثوقية «عاملي الدخول» في المراحل المبكرة من معاملات الثقة. وهم لا يتناولون الألفة والتوجه نحو الذات، إلاّ بعد أن يكونوا راضين عن المصداقية والوثوقية.

وفيما يتعلق بالزبائن، فإن هذه المرحلة الأولية ستدوم مدة أطول كثيراً.

وقد يكون أسلوبهم في تقييم الألفة والتوجه نحو الذات هو «شراء الوقت» بواسطة التحدث عن مواضيع تقليدية جداً. وربما كان السبب في تركيزهم على المصداقية والوثوقية هو أنهم «يجب» أن يركزوا على السمات الأكثر موضوعية أولاً؛ أو ربما أنهم كانوا يشعرون بارتياح أكثر في العالَم الموضوعي. الأسباب لاتهم.

إن الزبائن الذين يشعرون بارتياح مع عامِلَيْ الألفة والتوجه نحو الذات، سيعبّرون عن ذلك باكراً. أما الزبائن الذين يشعرون بارتياح مع عامِلَيْ المصداقية والوثوقية، فقد يكونون بحاجة إلى أن يوجَّهوا نحو عاملي الألفة والتوجه نحو الذات. وفي حين أنهم قد لا يقومون بالخطوة الأولى، فهذا لا يعني أنهم ليسوا بحاجة إلى التوجه إلى هناك؛ إنه يعني تماماً أنك بحاجة إلى أن تقوم بتوجيههم إلى هناك.

ما هو نوع الناس الذين يركّزون على كل من هذه العوامل؟ نحن نقترح بأن تطرح على نفسك الأسئلة التالية حول زبائنك؛ ربما تعرف أجوبة كل فرد، وإذا حصل ذلك، فهذا شيء جيد.

- إلى أي مدى يقدرني زبوني لآرائي الموضوعية، واللامنحازة، والواضحة، ويعتبرني ملاذاً للمصداقية؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لسجل متابعاتي لأموره، وللوفاء بتعهداتي بإنجاز الأعمال في مواعيدها؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لكونه يستطيع التحدث معي عن أي شيء، دون خوف، أو إحراج، أو إفشاء للسرية؟
- إلى أي مدى يقدرني زبوني لكوني منحازاً إلى جانبه، وأنني أفعل هذا لمصلحته؟

ثمة فروق فردية أيضاً حول المواقف، وحول التعميمات التي يمكن إيرادها. ثمة بعض الزبائن الذين يولون قيمة كبيرة لكونهم مفهومين. ويمكن لمثل هؤلاء الناس أن يمنحوك مجالاً للتحرك بسرعة خلال الخطوات التالية من العملية.

وهناك أناس آخرون يولون اهتماماً غير عادي للإصغاء. وثمة أشخاص هم أنفسهم ماهرون في الاتصالات الكثيفة. وإذا وجدت مثل هؤلاء الناس، تطرّق إلى المواضيع الأصلية بسرعة. ويمكنك أن تفعل هذا بمجازفة طفيفة، ثم إن هؤلاء الناس أيضاً سيحبونك للقيام بها.

إن الناس، الذين يتمتعون بعقلانية عالية المستوى، يولون اهتماماً غير مناسب للتأطير، سواءً أكان عقلانياً أم عاطفياً. إنهم يستعملون علامات يمكن محوها، ولغة الفرضيات ووجهات النظر، وتقنيات كلامية تشجع التفكير الجريء.

ويكون التأطير العاطفي ملائماً عندما يشعر الناس أنهم مشوّشون، أو محبطون، أو سعيدون جداً، أو محرجون، أو مبتهجون. ويمكن عمله مباشرة، لكنْ يجب غالباً أن يُعْمَلَ سراً، وبعناية. وفي حين يكون قليل من الناس معرضين، على نحو مزمن، لحالات عاطفية لها تأثيرات في عملهم وتتطلب تأطيراً، فإن معظم الناس يجدون أنفسهم بين الحين والآخر في مثل هذه الحالات. ومن ثم فإن الطريقة الملائمة لا يحدّدها الشخص، وإنما الموقف الذي يوجد الشخص فيه.

إن الناس الذين يكون التصوّر البنيوي هو الأكثر فائدة لهم، هم أولاء الذين يميلون أن يكونوا استنتاجيين، ونقديين، وعقليين جداً، وشكوكيين، وكذلك أولاء الماهرون في التفكير النظري الذي ليس له تطبيقات عملية، والذين هم من أنماط بالغة الإبداع.

وفي حال النمط الأول، فإن هذا يعود جزئياً إلى أن التصوّر يرسخ الفوائد، ومن ثم فهو موجّه إلى الشكوكيين والنقديين. وهو يعود أيضاً إلى أن التصوّر هو تمرين يمكّن من تفعيل مواهب التفكير الاستنتاجي والمنظّم، إذا نُفِّذ بطريقة سليمة. وأخيراً، فإنه يحتكم إلي العقل، لأنه يساعد الناس باعتباره طريقة «حساسة» لفحص ما قد يُتصوّر في حالات أخرى على أنه «أمر يسير».

أما في النمط الثاني، فإن التصوّر ينجح لأنه يشجع الاستعمال الإبداعي جداً للتخيّل.

ونحن نثبط من قوة غرائز الزبائن الذين يميلون إلى القفز إلى خطوات الفعل في عملية الثقة. والسبب في هذا هو أن الفعل، كما ذكرنا سابقاً، يمكن النظر إليه على نحو أفضل بأنه نتيجة طبيعية للخطوات السابقة في هذه العملية.

بعض الأنماط الصعبة للزبائن، وكيفية التعامل معها

بعد أن تكلمنا عن أوجه اختلاف الزبائن، وعن أهمية تركيزنا على اختلافاتهم، سنجازف الآن باقتراح عدة نماذج واسعة من أنماط السلوك التي لاحظناها لدى الزبائن. وهناك نماذج أوليّة، أو أساليب صممت لمساعدتنا على التركيز على شخصيات نقرّ دائماً بأنها شخصيات معقّدة.

النمط 1. زبون «أريد الحقائق تماماً».

الزبون: «زودني بالحقائق بالضبط، أجب عندما تُسأل. لا تغشني. لماذا السعر عال جداً؟ أنا الرئيس هنا».

الاستجابة (وضّح وأكّد): لا تُخدَعْ بمحتوى ما يقوله زبونك. هذه حجة ليكون مفهوماً مثل أي شخص آخر؛ وهذا الكلام في حال بعض الزبائن، يخفي خوفاً من أن يكونوا على خطأ. الخطأ هنا أن تتكلم بلغة الزبون، وليس بلغتك. استعمل عبارات توضيحية وتوكيدية. أكّد له قيمه، ثم حاول أن تسلك ذلك الطريق بين الحين والآخر.

الجواب: «حسن، فهمت قصدك. أنت لا تريد الدخول في التفاصيل، بل تريد أن تدخل إلى الموضوع مباشرة. أنت لا تريد إضاعة الوقت. تريد مني أن يكون لديّ المضمون في كل مرة نتحدث فيها. إنك من هذا النوع من الأشخاص. هل فهمتُ ما تريده؟»

النمط 2. زبون «سأعود إليك».

الزبون: «يبدو أن هذا شيء جيد، لكنني لا أريد أن أقدم أية وعود هنا. عليّ العودة والتفكير في الأمر والتحدث عنه مع رئيسي. سأكلمك في وقت لاحق».

الاستجابة (تَوَقّع): هذا يمثل نموذجاً لزبون يصعب عليه اتخاذ قرارات أو التعهد بالتزامات فوراً. إنه محافظ، ويخشى أن يكون على خطأ، ويفضل أن يتوفر له وقت للتفكير ملياً في الأشياء. هذا أمر طبيعي. خطط على أساس أن الشخص سيكون على هذا النحو، وخطط لتجعل الأمور أسهل له.

الجواب: «لقد أعددتُ خلاصة من صفحة واحدة تحوي النقاط الرئيسية. أنت قد تريد أخذها معك إلى المكتب (إذا قررت ذلك) لتدرسها مع رئيسك. هذا حسن. سأكون في مكتبي، وإذا أردت أن ترسل لي رسالة بالبريد الإلكتروني، أو أن تقابلني بين الاجتماعات، فأنا جاهز لذلك».

النمط 3. الزبون «أنت الخبير».

الزبون: «وهكذا، ما الذي تظن بأنه يجب علينا عمله؟ لا أستطيع قضاء كل وقتي في تعليمك. لقد مضى وقت طويل على ذلك. أنت الخبير. ما جوابك على ذلك؟»

الاستجابة: لدى الزبون ميل إلى السيطرة عليك. لا تضيّع وقتك في التفكير في السبب. قد يكون خوفاً، أو احتقاراً، أو أن الزبون ربما مرّ بيوم عصيب. لا تناقشه، وإلاّ فستحرجه بقدر ما تحرج نفسك. وبدلاً من ذلك، قدّم له جواباً من النمط التالي:

الجواب: حسن، أنا أعرف الجواب الذي قدمتُه لعدد من الزبائن الآخرين. لكن كلاً منهم كان مختلفاً عن الآخر. لديك فرص حقيقية متاحة لك هنا. وأنا أفضل أن أقوم بمزيد من البحث في هذا الموضوع. لأنه يمكن أن ينفذ، بعدد من الطرق المختلفة. أعتقد بأنه يتوقف على بضعة أشياء؛ هل لنا أن نتحدث أكثر قليلاً؟»

النمط 4. الزبون «دعني أتولى ذلك».

الزبون: «هذه مادة جيدة، لكنك لا تعرف كيف تناور. إنهم لا يفهمونك بعد، هذا أمر فيه بعض المجازفة. أعطني هذه المادة، وأنا سأهتم بها. سأجري تدخلاً في مجرى المناورات. دعني أتولى هذا الموضوع».

الاستجابة: هذه لغة زبون لايثق بك. أول طريق عليك سلوكه هو تطبيق مهارات الثقة، وترى ماذا كان من الممكن حصولك على الثقة لتقديمها في مجالات المناورات والمجالات التقنية أيضاً. لكن قد تكون هذه أيضاً لغة زبون لا يثق بأي شخص. ومن ثم فإن طريقك الثاني ربما كان محاولة الكلام، في محادثة خاصة، عن درجة الأمان التي يشعر بها الشخص في وظيفته؛ الأمان هو سبب جوهري لشخص ينتظر أن يتصل به أحد بدلاً من أن يقوم هو بإجراء الاتصال.

الجواب: هذا شيء مثير حقاً للاهتمام؛ أستطيع رؤية الكثير مما تتحدث عنه، لكنني غير متوثق من هذا كله. هل يمكنك اقتطاع بضع دقائق لإخباري المزيد عن هذا؟

النمط 5. الزبون «لنتفحص ذلك مرة أخرى».

الزبون: «المسوّدة الخامسة تحوي تقدماً جيداً، لكن الفروق الصغيرة التي لا تكاد تدرك هي التي ترهقك. أنت تعرف بأن الشيطان يكمن في التفاصيل. إن هذه المسوّدات المكرورة هي رئيسية، بالفعل، وبخاصة للجان الموظفين».

الاستجابة (أطّر عن طريق البدائل): مثل هذا الزبون يكون في أعلى درجات الارتياح في مجال التفاصيل. وربما تعلّم أن يضيف قيمة معقولة في هذا المجال، ومن ثم فلا تنبذها كلياً. ومن ناحية أخرى، فربما كان هذا التوجه نحو التفاصيل يخفي رغبة للتحكم في الأشياء ومراقبتها، وتقديم صورة شاملة عنها. وحلّك هو أن تجعل الصورة الشاملة «تبدو» وكأنه يمكن التحكم فيها.

الجواب: «هل يتعيّن علينا صرف 40 في المئة على الصورة الشاملة و60 في المئة على التفاصيل، أم العكس؟» أو «دعنا نستعمل هذا النموذج ذا الخطوات الخمس، وذلك لنفحص الصورة الشاملة بالتفصيل».

النمط 6. زبون «أنت لا تفهم».

الزبون: «أنت لا تفهم عملنا، أنت من شرق سلوبونيا، وليس من غربها، ومن ثم فإنك، بالطبع، لن تحبّذ هذه الأشياء. لقد كنتَ بعيداً عن هذه المنطقة منذ مدة طويلة، لذا لن تفهم ذلك».

الاستجابة: هذا الزبون شأنه شأن أي كائن بشري، يريد الشعور بأنه خاص ومختلف عن غيره. والحقيقة هي أنه كلما ازداد إدراك الزبائن بوجود أوجه شبه بين عملهم وأعمال أخرى، ازدادت ثقتهم بأن خبرتهم الخاصة تفيدهم جداً في العالم. لكنك لا يمكن أن تجادل. لديك الكثير من الوقت لإيضاح التشابهات خلال علاقتك بزبونك، لكن يتعين عليك البدء من حيث يبدأ هذا الشخص.

لا تحاول كسب هذه المعركة رأساً. اعترف بأنك من شرق سلوبونيا، وأنك متوثق من أن الأمور مختلفة هنا. أنت لا تعرف هذا الاختلاف بدقة، لكنك تأمل بأن يساعدك ذلك الشخص على تعرف الاختلاف وبأن تقوم معه، في الوقت المناسب، بتقييم النقص الذي كان موجوداً لديك في هذه المعرفة.

الجواب: «أنا واثق بأن هذا صحيح تماماً. هل ترغب في مساعدتي على فهم الأشياء المختلفة هنا؟ أنا فعلاً متحمس للتعلم، وذلك، على الأقل، كي أحاول أن أصبح مفيداً. هل تسهم في تعريفي ببعض الأشياء التي أنا بحاجة إليها؟»

النمط 7. الزبون «عدو عدوي صديقي».

الزبون: «وهكذا، ما الذي يعنيه هذا لأليسون Alison؟ أنت تعلم أن

هذا لن ينجح في ريتشموند Richmond. لا تذكر هذا للناس، فما لا يعرفونه لا يؤذيهم. ثم ما الذي فكر فيه بيل Bill حول هذه التوصية؟»

الاستجابة: هؤلاء الزبائن يحبون المناورات. وربما كان هذا أسلوبهم في البحث عن ساحة داخلية للسلطة، يوجد فيها قدر من المنافسة أقل مما هو موجود في ساحة المضمون. وبعيداً عن هذا، فإنك تستطيع التحدث بلغتهم وتقديم الخدمات إليهم وإليك.

لا تنافس قيمة ما يقولونه، ولا توجه النقد إليهم. وبدلاً من ذلك، اجعل المناورة موضوعاً يتعلق بالمحتوى. تحدث عنه بحرية، وإن كان ذلك يجب أن يكون ضمن أبواب مغلقة. ناقش جدول الأعمال (أجندة)، والأهداف، والحجج المؤيدة والمعارضة، وجميع مغريات الاستثمار والتسويق. وإذا لم يكن من المناسب مناقشة مثل هذه المواضيع، فإنهم يكونون مجبرين على إيقاف المحادثة، دون أن تجبرهم أنت على ذلك.

الجواب: «حسناً، يبدو هذا مهماً؛ لندرسه بدقة. ما هي المجازفة التي تقوم بها أليسون في هذا؟ أرجو أن تساعدني على أن أفهم بدقة ما لا ينجح في ريتشموند. هل لك التكرم بإعطائي بعض الإرشادات العامة لما يمكن، وما لا يمكن، أن يكون قانونياً؟ كان بيل جيداً في هذا المجال. لِمَ تسأل؟»

النمط 8. الزبون «تماماً مثل، كما تعرف، هيا».

الزبون: «أنا أريدك، كما تعرف، أن تجعل هذا يحدث. أريد تقريراً واضحاً عنه. هذا اقتراح بسيط. ما نحتاجه بالضبط هو مساعدتنا على إنجاحه، وإدارته، وجعله يحدث، كما تعرف. سجّل هذا، سجل ما قلته بدقة».

الاستجابة: إن قوى بعض الناس لا تكمن في الساحة الكلامية. وغالباً ما يكون لدى مثل هؤلاء الزبائن قوى تعويضية في وضوح والرؤية، أو يكون لديهم مهارات في الاتصال بالآخرين بعيدة جداً عن المهارات الكلامية.

ساعدهم، لا تجبرهم على العمل في الساحة التي ترتاح أنت فيها. هيئ لهم خيارات. اكتب شيئاً ما. الناس الذين لا يستطيعون بيان حاجاتهم يتجمع لديهم قدر كبير من الحاجات التي يجب الإفصاح عنها. وعليك أن تساعدهم على ذلك. سجل الخيارات التي يمكنهم تنفيذها، وذلك حسب أولوياتها. لا تتوقع من أسئلة لها نهايات مفتوحة أن تنجح. وإذا لم يتمكنوا من شرح ما يريدون بعبارات لها نهايات مفتوحة، فَلِمَ يجب على الأسئلة المفتوحة أن تنجح؟ لا تصبح محبَطاً. أمامك فرصة كبيرة لإضافة قيمةٍ بتخفيض درجة الإحباط التي ترافقهم طول حياتهم، واجعل من نفسك شخصاً لا يقدَّر بثمن في هذه العملية.

الجواب: «لقد حاولتُ تسجيل شيء ما حول ما تحدثنا عنه في اليوم السابق. هذا موجز كامل، مع أنه ما يزال مسوّدة؛ وأردتُ أن أدفعه إليك قبل أن نبدأ بقراءته الأخيرة. أي جزء منه تحبه أكثر من غيره؟»

النمط 9. الزبون «أوه، بالمناسبة».

الزبون: «أوه، بالمناسبة، ربما كان يجب علي دعوتك إلى ذلك الاجتماع الذي عقدناه قبل وقت قصير. هل قرأتَ ما كتبتُ؟ ربما كان يتعيّن علي أن أبعث بما كتبته إليك. ربما كنت مشغولاً بذلك المشروع، لكن اعمل أفضل ما يمكنك عمله».

الاستجابة: هل يفوتك دوماً تقديم المبادرات، وحضور الاجتماعات، وكتابة المذكرات، وتسجيل البيانات؟ ثمة شيء واحد من شيئين: فإما أن يوجد موضوع شخصي ما بينك وبين الزبون، وإما أنك لا تعرف أن الزبون يرى وكأنك تضع على جبهتك علامة كبيرة تشير إلى أنك خبير في مجال س ع ص، لكنك لا تعرف شيئاً خارج هذا المجال. وفي كلا الحالين، فمن المحتمل أن تشعر بالإهانة. لا تكن كذلك.

اطلب انعقاد اجتماع خاص. وافترض أنك تضع تلك العلامة، ولا تفترض أن الزبون لا يحبك. اطلب من الزبون أن يساعدك على أن تكون في

مثل حالته. رتب لغتك كي تتوثق من عدم وجود ولو عبارة واحدة مثل «نحن نفكر حقاً» أو «أحب أن» أو «نحن جيدون في» أو «نحن نريد».

لا يهتم الزبون بما تفكر فيه، أو تحبه، أو تريده. لن يفعل ذلك، بل يجب ألاّ يفعل ذلك، إلى أن يتوفر له سبب ما يجعله يصدّق أنك مُلِمٌ بمواضيع أخرى غير س ع ص. هذا الزبون بحاجة إلى أن يكون مرتبطاً (انظر الفصل 10). فإذا كان الموضوع هو أن الزبون لا يحبك، فقد يخبرك بذلك. حتى أن الزبون الذي لا يحبك، فمن غير المحتمل أن يواصل الكذب عليك إذا كنت صادقاً ومخلصاً.

الجواب: «شكراً لمقابلتي. طلبْتُ هذا الوقت القصير للاجتماع بكم، لأنني نسيت بعض بياناتي (معطياتي) data، التي بدونها لا أستطيع تقديم مساعدة تذكر. توجد خمسة أسباب لنسياني اجتماعاً، أو وثيقة، أو دراسة، ولا أعلم في هذه الحالة سبب ما حصل. أريد في الواقع المساعدة على أن أفعل شيئاً متميزاً هنا، وإنني أرغب في أن نعمل معاً، وأن أدعم جهودك. أنا مستعد لأقوم بكل ما يتطلبه العمل. وأنا أعتذر عما إذا كانت هذه محادثة صعبة (وهي كذلك بالنسبة إليّ)، لكنني أخمّن أننا سنكون على حال أفضل إذا كنا صريحين. هل هذا يعني شيئاً لك؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تقدر على مساعدتي لفهم ما يمكنني عمله للتوثق من أنني شخص فعّال؟»

17

طريقة الملازم كولمبو

إن المجاز، أحياناً، يعبر عن المعنى، وينقله بطريقة أفضل مما يمكن أن تفعله مجموعة من الكلمات. وهذه هي الحال مع الممثل التلفزيوني الملازم كولمبو Columbo، الذي يجسّد عدداً من السمات، قد تكون مفيدة للناصحين الموثوقين.

ونقول لمن لا يعرف كولمبو، إنه ممثل تلفزيوني، اسمه الحقيقي بيتر فوك Peter Falk، مثّل بنجاح طوال ثلاثة عقود. إنه محقق يعمل في مكتب التحقيقات الجنائية التابع لشرطة لوس أنجلس. وعلى هذا الأساس، فيجب أن تفعل منه وظيفته شخصية مهيبة، لكن الواقع أنه بعيد كل البعد عن هذا.

وفي حلقات مسلسل كولمبو، يعلم المشاهد منذ البداية بخفايا سرّ الجريمة، ويعلم من يكون المجرم. وخلافاً لمسلسلات بيري ميسون Perry Mason، فلسنا مضطرين خلال عرضها أن نقوم بدور المحقق. وما نفعله خلال مسلسلات كولمبو، هو مشاهدة محقق بارع يقوم بدور كاشف الحقيقة.

ولكن كيف يقوم بهذا الدور؟ الواقع أن الشبهات (الصحيحة) تكون موجودة عند كولمبو منذ البداية. ويبدأ المجرم، على نحو يتعذر اجتنابه، بإهمال توخيه للحذر. ويبدأ المجرمون وهم مقتنعين بأن ما فعلوه لا يمكن

أن يرى؛ وبمرور الوقت يتضح أن الحظّ يخونهم. وبالطبع، فالأمر لا يتعلق بالحظ أبداً، إنه القدرة غير العادية لكولمبو على كشف الحقيقة.

أهم شيء يميز كولمبو يكمن في أسلوبه، أو ربما، حتى في شخصيته، ولكن ليس في منهجه. وهذه أولى سمات النصح الناجح. إنه يزدري النهج التقليدي الذي تسلكه الشرطة، ويفضل عليه طرح الأسئلة المستمرة المفصّلة على المجرم، ثم إنه يستعمل حدسه السليم. وهو يفعل ذلك معتقداً بأن هذا السلوك سيقود المجرم إلى الانهيار أمام المحقق.

أسلوب كولمبو غير تقليدي، حتى أنه غير منظم إلى حد بعيد. إنه يقود سيارة قديمة من النوع بيجو Peugeot، ويرتدي معطفاً بالياً واقياً من المطر، ويدخن باستمرار ما يبدو وكأنه نوع رخيص من السيجار. وإيماءاته مألوفة تشير إلى الارتباك، والتشتت، والحيرة، وعدم القدرة على التعامل مع المعلومات. إنه يظهر بمظهر المسحوق وغير المؤهل. كذلك، فإنه يظهر عادة وكأنه مبهور بشهرة، و/ أو أسلوب، وتألق المجرم الذي يطارده.

وبالطبع فلا ينطبق عليه أي من هذه الأوصاف. فأسلوبه مختار بعناية. وكثيراً ما يطلب الذهاب إلى المرحاض، وهي لمسة إنسانية محسوبة يستخدمها ليخلّص المجرم من القلق والارتباك. غالباً ما نسمع عن زوجته، ولكننا لم نسمع اسمها قط. وكل ما عرفناه عنها أن اسمها هو «السيدة».

وعلى المستوى السطحي، يبدو كولمبو غير كفء. وكي نكون واضحين، فإننا لا نوحي ولو للحظة، بأن على المرء أن يتخذ مظهراً أو ينهج سلوكاً يتسم بعدم الكفاءة. لكننا سننظر فيما يحدث تحت هذا المستوى السطحي.

ويستعمل كولمبو أسلوبه لاستئصال الأفكار المتصوّرة سلفاً، وهذا يجعل الطرف الآخر يشعر بالارتياح. هذه هي عبقريته، وهذا هو ما يتعيّن على الناصح أن يمارسه. لنأخذ زبوناً نموذجياً يشعر بالرهبة أمام الخبرة التقنية للناصح، التي تتجاوز كثيراً خبرته. إن الشعور العام للزبون (وإن كان على

غير وعي منه) هو «أنت خبير، أما أنا فغبي». وهذا الشعور يبعث بأصداء سيكولوجية عميقة جداً. وقد تتضمن هذه الأصداء امتعاضاً، ورعباً، وغيرةً، وتنافساً، ورغبةً في أن يشعر الزبون بأنه شبيه للناصح، وهلم جراً.

وفي مقدمة هذه الأصداء، يأتي الزبون عادة بمشكلة، أي بموضوع مزعج يتطلب حلاً. ومن ثم فهناك أشياء تتسم بالمجازفة، إما خسائر أو فوائد محتملة، إما أشياء يمكن خسارتها أو أشياء يمكن كسبها. وهذا يولّد مستوىً آخر من الأصداء السيكولوجية، تتجلى بشعوره بالحرج، شعور بأن شيئاً ما سيحدث.

وأخيراً، هناك بهارج الاجتماع. إن الشهادة المعلقة على الجدار وراء مكتب الناصح، ولباس المختبر الأبيض، وآخر آلات العمل الإلكترونية. كل هذه رموز يمكن رؤيتها، ومن شأنها تعزيز الشعور بأن قَدَرَ شخصٍ موجودٌ بين يدي شخص آخر.

كولمبو يعرف كل ذلك، ويعالجه بدقة. إنه يحيّي ذكاء «الزبون». إنه يجري معه محادثة مقتضبة، ولا يبدي جدية أو قدرات عالية في حديثه. وما يحدث هو أن كوابح «الزبون» عن الاعتراف تبدأ بالانهيار واحداً بعد الآخر.

في مثل هذه البيئة، يكون كولمبو مستعداً للعمل بأسلوبه. «الزبون» الآن راغب في التحدث بصراحة وصدق. إنه يبدأ بوصف الأشياء كما يتصورها هو، لا كما يريد أن يتصورها آخرون. المعلومات تتقدّم ولا تُبقَى في الصدور. تبرز الشخصيات على حقيقتها، ويمكن إذ ذاك إحراز تقدم في حل المشكلة.

وفي مستوى معين، فإن درس كولمبو واضح: اجعل الزبون يشعر بالارتياح ولا تربكه بخبرتك التقنية. لكن ثمة جزءاً من افتتاننا بكولمبو، هو أنه ليس من السهل أبداً أن نقلده. تُرى، ما هي العوائق التي تحول دون قيامنا بالنصح باستعمال أسلوب كولمبو؟

إن أكبر عائق هو حبنا، كناصحين، لجميع الأشياء التي تبقي الزبون

يقظاً وحذراً. الشهادات، والبذلات، والبهارج الأخرى المتعلقة بمهننا تشير إلى النجاح. لقد أدينا عملنا باجتهاد، وبكد بالغ، لنصل إلى ما وصلنا إليه، وما الخطأ في قيامنا بعرض متواضع بين الحين والآخر لمستندات نجاحنا؟

إذا كان باستطاعتنا التغلب على تلك الحاجة إلى إرضاء ذواتنا، فإن عائقاً كبيراً آخر يبرز. إنه، بالطبع، الاعتقاد بأن سبب نجاحنا مقصور على تفوقنا التقني. لذا فإننا نسلك أساليب معاكسة لما يفعل كولمبو، وذلك بأن نُطرِقَ رؤوسنا بوقار، مقحمين من وقت لآخر بعض المعارف التي نملكها. نحن نصغي وأنوفنا مرفوعة إلى الأعلى، إلى أن نأتي بالجواب العظيم (أو الجواب الذي يبدو عظيماً لزبائننا). لا تنسوا أن كثيراً من زبائننا يؤمنون بهذه اللعبة أيضاً؛ ويظلون كذلك، على الأقل، إلى أن يُواجهوا بشيء أفضل.

إن أكبر عائق يحول دون الاستفادة من حكمة كولمبو، هو ذلك الذي نجده في القول المأثور لبوكو Pogo: لقد عثرنا على العدو، إنه نحن.

وتكمن عبقرية كولمبو في تحييد التوقعات المتعلقة بشخصه. إنه ليس محتالاً أو مخادعاً، إنه يعمل ضد الاحتيال والمخادعة. إنه ليس مضللاً، إنه الشخص الذي يفضح الأشياء المضلِّلة. إنه يضع أناه وذاته في خدمة الزبون. وبالطبع فإنه الرابح على الدوام.

18

دور الثقة في تكليفك بمهمة الناصح الموثوق

كانت دالتون شركة استشارات إدارية (مقنعة) تسلك طريقة ممتازة في بيع زبائن جدد. لقد كانت رائدة في تطبيق تقنيات المبيعات الصناعية في الخدمات المهنية. وكانت تنبذ كلياً تلك الفكرة السائدة في عالم المهن، التي مفادها أن الشخص الذي يبيع العمل هو الشخص الوحيد الذي يريده الزبون لإنجاز العمل.

كانت عمليات البيع والخدمات في دالتون مؤلفة من أربع مراحل، في كل منها أناس ووحدات منظماتية مختلفة عن سواها. وقد كان عملها جيداً جداً على مدى عدة سنوات، لكنْ تبيّن أن نموذج مبيعاتها الناجح يحمل في طياته بذور انهيارها.

لقد تجلى جزء من عبقرية دالتون في إيجاد متخصصين رياديين في أسعار الإقفال، وفي فن التشخيص، وفي التسليم. كل هذه كانت تنتمي إلى أقسام منفصلة في المنظمة، لها معايير وأنظمة مكافآت مختلفة. وكل ذلك كان مهنياً جداً، ومؤهلاً للتعامل مع المواقف الجديدة للزبائن.

لم يكن من المفاجئ أن كانت الشركات التي تعمل في التسليم تنظر

إلى وظيفتها على أنها تكمن في تسليم النتائج التي كانت، على الأقل، جيدة لنا مثلما هي جيدة لهم، وربما كانت أفضل من توقعات الزبون فيما يتعلق بالميزانية، والأشياء التي يمكن تسليمها، والتوقيت، والفوائد الناجمة عن كلٍّ من زيادة الدخل وتخفيض الكلفة. لم يكونوا يدركون أن البيع جزء من وظيفتهم، ذلك أنه كان مهمة ثلاثة أقسام أخرى في المنظمة.

وليس من المفاجئ أن ينظر الجيل الجديد الريادي إلى مهمته على أنها إيجاد زبائن جدد وتأهيلهم. لم يكونوا ينظرون إلى مهمتهم على أنها القيام بزيارات قصيرة لزبائنهم الموجودين؛ وفي الحقيقة، فإن أعضاء الأقسام الثلاثة الأخرى من المنظمة ربما كانوا يمتعضون من هذه المهمة، إذا كانوا مجبرين على الاضطلاع بها. وكانت مهمتهم هي متابعة الخطوات التي اتخذها من كان قبلهم.

وقد رأى فريق التسليم وظيفته أنها تنفيذ مواصفات وميزانيات محددة. لقد كانوا يعتبرون أنفسهم مهنيين، وكانوا يفخرون بالعمل الذي يقومون به. لكن تعريفهم للمهنية professionalism نادراً ما كان يتضمن فكرة أنه يجب عليهم أن يترصدوا الفرص الأخرى للتحسن الذي قد يطرأ على الزبون.

لم يكن الزبائن يفكرون عادة في توسيع مجال الفرص أو في متابعة العمل، ولو من بعيد. وعندما صاروا يفكرون في ذلك، مالوا إلى التركيز على منظمة التسليم التي كانوا على معرفة جيدة بها، والتي كانوا يتعاملون معها يومياً. لكن المجموعة لم تكن ماهرة في البيع، وكانت، في الواقع، تنظر إلى البيع على أنه يخلف أذى وإرباكاً لتحقيق هدفهم الرئيسي، وهو التسليم في الوقت المحدد وبميزانية طفيفة.

كانت النتيجة آلة تَذَكُّرٍ ضعيف للزبون على الدوام. كانت المربحية profitability وحدود الربح margins منخفضة إلى حد ما، لكنْ لما كان التدفق المستقر لزبائن جدد أبقي النمو عالياً، فلم يكن أحد يهتم بهذا الأمر. بيد أنه حين انخفض إلى حد ما الطلب على الخدمات الرئيسية لدالتون،

وحين بدأ ينفضّ عنها أفضل زبائنها، بدأت الآلة تُمْنَى بضعف في الاندفاع، وسرعان ما بدأت حظوظ دالتون بالانحدار.

ومع أن حالة شركة دالتون الاستشارية قد تبيّن أنه ليس من الضروري أن يتعايش البيع والخدمات في الشخص نفسه، فإنها تكشف ضرورة وجود آلية تربط بينهما. ودراسة الحالة هذه تُغْنَى بأكثر من مجرد فشل وجود برنامج مبيعات لزبون موجود. إنها تُعْنَى بكيفية الارتباط التكاملي بينهما.

ليس الموضوع هنا هو أنه لا يمكنك الحصول على منظمات تخصصيّة في وظيفتي البيع والخدمات. نحن نظن أن دالتون أجرت بعض الأمور المبتكرة في هذا الصدد. جوهر الموضوع فعلاً هو أنه لا بد من وجود طريقة ما لدمج الناحية المهنية التي تخص البحث دوماً عن فرص مختلفة بالبحث عن التميّز في التسليم الذي جرت ملاحظته. إن وجود الدورين في شخص واحد، أو في منظمة واحدة، يحقق طرقاً واضحة لإنجاز هذا الاندماج.

مكاملة المبيعات والخدمات

في حين أن معظم المهنيين لا ينتهجون طريقة دالتون، فإنهم مع ذلك يقرون بوجود اختلاف جوهري بين بيع خدمات شخصٍ وتوفير الخدمة. ويتعيّن علينا أولاً الموافقة على العمل (أي البيع). بعد ذلك نقوم بالعمل (أي الخدمة). ما الذي يمكن أن يكون أوضح من هذا؟

لكن كلما زادت محاولتك لتعريف الفرق، ازدادت صعوبة التمييز بينهما. تُرى كيف يبيع المرء؟ يتحقق ذلك إذا بيّنا (ولا أقول أكّدنا) للزبون أن لدينا شيئاً ما نقدمه، وأننا أناس جديرون بثقته. وهذه، جوهرياً، تأدية خدمات.

كيف يؤدي المرء خدمة؟ الخدمة تعني مساعدة الزبون، وسد حاجاته، بطريقة يشعر بها الزبون بأنه مبتهج، وأنه يود أن نعود للعمل معه ثانيةً، وأن يخبر جميع أصدقائه ومعارفه في العمل عن ميزاتنا. الحقيقة هي أن،

المبيعات والخدمات، حين يجري التفكير فيهما تفكيراً سليماً، هما وجهان لعملة واحدة. واسم هذه العملة هو العمل كناصح موثوق ومهني مبالٍ.

الخدمة والبيع

معظم الناصحين لا يشعرون بالارتياح إلى حد ما في البيع العلني الصريح. إنهم يحبون أن يعتقدوا بأن جودة أعمالهم تتحدث عن نفسها، وبأن الحاجة إلى خدماتهم أمر واضح للزبون، ومن ثم فليس من الضروري إبراز ما هو واضح في البيع. ولكن الواقع هو أن هذا الأمر ليس صحيحاً دوماً.

بيد أننا إذا لم نفكر في المهمة على أنها بيع، بل على أنها استئجار، فإن النشاطات المطلوبة تصبح أوضح كثيراً.

تخيّل السيناريو التالي: لقد دعيتَ، مع ثلاثة من منافسيك، إلى المشاركة في «مسابقة للجمال»، وهي منافسة بين الشركات للفوز بعقد مهم أو بمشروع عمل ما. الزبون ليس مبتدئاً في موضوع الخدمات، وهو راغب جداً في أن يمنحك (ومنافسيك) فرصة لتقدم نفسك إلى كبار الحاضرين. لكن ما يحدث أن هذا لا يلقى الكثير من العرفان بالجميل.

ويوضح الزبون تماماً أن قراراً سَيُتَّخَذُ من عدة شركات، وأن القرار سيُبنى أساساً على ما يسمعونه في التقديم النهائي. وقد خُصّص لكل شركة وقتٌ يصل إلى ثلاث ساعات: تُرى، كيف يجب عليك قضاء هذه الساعات الثلاث؟ يمكنك، بالطبع، أن تقوم بالتقديم التقليدي. أو أنه يمكنك أن تدخل فيه عدداً من التقنيات لتعزيز فعالية التقديم، علماً بأنك بارع في الكثير منها.

لكنْ ثمة خيار آخر. قم بالعمل فوراً! استعمل الساعات الثلاث التي خصصت لك على أنها الساعات الثلاث الأولى للمشروع المدرج في الجدول. إن المنطق الذي نستند إليه هنا بسيط. ففي الخدمات المهنية، حيث «الجيد» الذي يُشْتَرى ليس هو الأغلى ثمناً فحسب، وإنما أيضاً هو الملموس

والغامض غالباً، فإن البائع الذي ينجح، هو البائع الذي يمكن أن يبيّن للمشتري ما يمكن أن يكون عليه الحال عندما ينخرطان معاً في علاقة.

السبب في هذا هو أن معظم مشتري الخدمات المهنية، وحتى المتمرسين منهم نسبياً، على علم تام بعدد من المخاطر. فهناك المجازفة المالية، والمجازفة العاطفية، والمجازفة بإضاعة الوقت، والمجازفة بالوقوع في الإحراج في حالة اتخاذ قرار خاطئ، والمجازفة بالسيرة الوظيفية، وهلم جراً. إن الناصح، الذي يستطيع تخفيض كل هذه المجازفات بتبيانه فوائد العمل معاً، يحصل على ميزة جوهرية. وهذا أيضاً هو السبب في أن الفرد (أو الشركة) المنخرط في علاقة، يحصل على مثل هذه الميّزة في الخدمات المهنية.

ومن ثم فإن أفضل تقنية للبيع هي ألاّ تبيع، بل أن تبدأ بعملية الخدمة. هذا وإن كثيراً من المهنيين، في سياق نشاطات تطوير عملهم، يتحدثون عن الخدمة بدلاً من تقديم الخدمة فعلاً. «سيكون شيئاً رائعاً عندما تبدأ بالدفع، ونحن نَعِدُكَ بذلك. لكننا لن نبيّن لك أي شيء قبل أن تصبح النقود في حوزتنا».

إن أحد أسوأ أشكال خداع الذات، هو الافتراض بأن شخصاً ما يقوم ببيع معرفة تخصصية، وأنه لا يوجد إلاّ كمية محدودة منها. ومثل هذه الفكرة، المتصوّرة سلفاً، تقود المهنيين إلى مقاومة الدعوات لاتخاذ وجهات نظر خوفاً من الوقوع في إحراجات هم في غنى عنها. ومن خلال مجموعة من الخوف والاعتقاد بأنه يجب عليك ألاّ «تسلّم» البضاعة قبل أن يدفع الزبون، فإن المهني يفقد كلا من العمل والعلاقة الجديدين.

وبمعنى من المعاني، فإن المهن تبيع الثقة، والأمان، والراحة.

لا يوجد زبون يريد شراء صورة زيتية دون أن يراها. وإذا منح الزبائن الفرصة، فإنهم يفضلون الشراء استناداً إلى الاطلاع على عينة منها.

البيع كخدمة

سيوافق معظمنا على أنه إذا رأينا شيئاً على وشك الحدوث لزبائننا، فإن واجبنا المهني إيضاح الموقف لهم. ولن نبالغ إذ نقول إنه يجب علينا فعل هذا الشيء نفسه، إذا رأينا فرصة جوهرية للتحسين.

هل نوافق أيضاً على أن جميع زبائننا هم بعيدون عن أن يكونوا كاملين، وأنهم جميعاً يواجَهون بعدد كبير من الفرص للتحسن في العديد من المناسبات؟ إذا كان هذا هو الحال، ألا يترتب علينا بعض الالتزام المهني، بأن نراقب باستمرار تلك الفرص بكل ما يمكننا من جهد؟ ثم لماذا لا نفعل ذلك إلاّ نادراً؟

وكي نكون مهنيين، يجب إظهار إمكاناتنا. ويسمي بعضهم ذلك بيعاً. ونحن نسميه تقديم أفكار. ويتطلب البيع الجيد إعطاء الزبون نكهة لما يمكن أن يكون عليه الحال عندما نعمل معاً. ويبدو هذا كتقديم لخدمات. البيع الجيد، هو خدمة جيدة، وهذه بدورها بيع جيد، وهلم جراً.

ثمة فرق صغير جداً بين ما أسميناه قبل قليل واجباً مهنياً، وبين ما قد يسميه شخص آخر بيعاً. ومع ذلك، فإن كلا منهما يتعلق بملاحظة فرصة مشروعة للتحسن، ورفع مستوى وعي الزبون فيما يخص أهمية وفوائد الاضطلاع بالعمل المقترح.

ويلاحَظ كثيراً أن الناصحين لا يتركون أمور العمل ملقاة على مكاتبهم فحسب، بل إنهم يتركون أيضاً فرص الزبون دون أن يلاحظوها. وهذا يعني إلى حد ما، أنهم يتصرفون تصرفاً غير مهني. وكي نتصرّف بطريقة تتسم بقدر أكبر من المهنية، يتعيّن علينا فهم ما يعترض سبيل إطلاع الزبون على الفرص.

الرابطة الحقيقية تكمن بين جوهر البيع وجوهر الخدمة. وكي يكون أداء الناصح مهنيّاً، يجب عليه دائماً أن يجعل أفضل مصالح الزبون هي أكبر همه.

19

بناء الثقة على المهمة الحالية

في إدارة شركة الخدمات المهنية Professional Business Firm، أورد ديڤيد بعض العوامل التي تزيد من القيمة التي يتصورها الزبون عن الخدمة. وهذه العوامل هي:

1 . الفهم.

2 . وجود إحساس بالتحكم.

3 . وجود إحساس بالتقدم.

4 . إمكان النفاذ access والإتاحة.

5 . كون الشخص مستجيباً.

6 . الوثوقية.

7 . الاستحسان والتقدير.

8 . وجود إحساس بالأهمية.

9 . الاحترام.

فإذا تحققت كل هذه الأشياء على نحو جيد، فإنها تعزز ثقة الزبون بالناصح. لاحظ، على سبيل المثال، أنه لا يكفي أن نشعر باحترام حقيقي للزبون، إذ إنه يتعيّن علينا أيضاً التصرف بطريقة يشعر بها الزبون بحقيقة أننا

نحترمه. تُرى، كيف يمكن عمل هذا؟ إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي، مثلاً، أن نستفسر (بانتظام) عن رأي الزبون.

هذا وإن ثمة تكتيكات أخرى لبناء الثقة على المهمة الحالية تتضمن ما يلي:

1. إشراك الزبون في العملية من خلال:
   - جلسات تُقَدَّم فيها أفكار خلاقة.
   - تكليف الزبون بالقيام ببعض المهمات.
   - إطلاع الزبون على بعض البدائل ليختار منها ما يشاء.
   - إطلاع الزبون، باستمرار، على ما سيحدث، ومتى، ولماذا.
2. جعل التقارير والعروض (أمام الحضور) presentations أكثر فائدة، وذلك بإجراء ما يلي:
   - جعل الزبون يعلمنا عن صيغة هذه التقارير والعروض.
   - تقديم ملخص كي يتمكن الزبون من استعماله داخلياً دون إجراء تعديلات عليه.
   - قراءة التقارير من قبل شخص عادي، للتوثق من أنها مقروءة جيداً ومفهومة قبل إلقائها.
   - توفير كل المخططات، والقوائم، والخلاصات، وجهاز الإسقاط للاستعمال الداخلي للزبون.
3. مساعدة الزبون على الاستفادة مما نقدمه له، وذلك بواسطة:
   - تدريب الزبون على التعامل مع الآخرين في شركة الزبون.
   - تمكين الزبون من التفكير المتسلسل.
   - تقديم النصيحة فيما يتعلق بالتكتيكات / المناورات التي تبين كيف يجب الإشراك في النتائج داخل شركة الزبون.
   - كتابة ملخصات للتقدم الحاصل بطريقة تمكّن الزبون من استعمالها داخلياً دون إجراء تعديلات عليها.

4 . جعل الاجتماعات تحظى بقيمة أكبر وذلك بواسطة:
- وضع جداول أعمال (أجندات) وأهداف محددة قبل الاجتماع.
- إرسال المعلومات والتقارير سلفاً، وهذا يجعل وقت الاجتماع مخصصاً للمناقشة، لا للتقديم.
- معرفة الحضور سلفاً والتباحث معهم.
- تحديد الخطوات التالية لكل من الطرفين.
- إعداد موجز عن الاجتماعات والمكالمات الهاتفية المهمة، وإرسال نسخة إلى الزبون في نفس اليوم، أو اليوم الذي يليه.
- إجراء مكالمة هاتفية بعد ذلك لتأكيد أن الأهداف قد تحققت.

5 . أن يكون الوصول إلينا ممكناً بواسطة:
- إجراء مكالمة هاتفية سلفاً حين نعرف أننا لن نكون موجودين.
- التوثق من أن مساعدينا يعرفون مكان وجودنا وقت عودتنا.
- التوثق من أن مساعدينا يعرفون أسماء جميع الزبائن، وأسماء جميع أعضاء الفريق المنخرط في العلاقة.
- العمل على توفير الراحة للزبائن مع «صغار» موظفينا، بحيث يكونون موجودين في حالات غيابنا.

إن كل هذه التكتيكات هي إيماءات صغيرة، ولا يمكن استعمالها كلها في جميع المواقف. لكن استعمالها، مع أفعال مماثلة، مراراً، يسمح لنا بإظهار أننا نحاول جعل الحياة أسهل لزبائننا، وأننا نحاول سد حاجاتهم المتعلقة بالمضمون والأسلوب. وإذا رأى الزبون أننا نحاول توقع حاجاته والاستجابة لها، فإننا سنحفظ، بل ربما سنرفع، درجة الثقة بيننا.

بناء الثقة خلال عملية الارتباط

إن خدمة زبون لا تعني مجرد الذهاب لإنجاز العمل، ثم العودة بناتج product رائع يجعل الزبون يكيل إليك المديح. وبدلاً من ذلك، علينا إطلاع الزبون على آخر المستجدات، واستمرار طرح الأسئلة التي تبين أننا نتابع

مهمتنا حقاً، وأننا نستفيد على نحو مرئي من أجوبة هذه الأسئلة في عملنا. وهذا يبيّن أننا ما زلنا نصْغي (دوماً) إلى ما يقوله الزبائن.

بناء الثقة لا يعني إخفاء الأمور الصعبة عن الزبائن. إنه يعني جعلهم يعرفون الأجزاء الشائكة التي تتميّز بأعلى درجة من الانزعاج من المهمة.

ويجب علينا التوثق من أنه يمكننا رؤية كيف أن المهمة الخاصة تندرج في إطار أعم، وكيف أنها تؤثر في محاولات زبائننا لإنجازها من وجهة نظرهم، ومن جعلهم يعرفون (ولو لمرة واحدة!) أننا تمكنّا من استخلاص الصلة بين رؤيتنا ووجهات نظرهم. وهذا يمثل تأطيراً في أحد المستويات، ويُضفي مصداقية في مستوى آخر، ويساعد أيضاً على تصوّر حقيقة بديلة استناداً إلى تلك الصلات.

توقف للتوثق من أنك مازلت على اتصال بالزبون، وربما لمجرد مراجعة الأمور معه شخصياً. اسأله عما يقلقه. وممّا يولّد ألفة بينكما، إظهار أنك تولي اهتماماً كافياً لإيقاف العمل المستعجل الذي بين يديك، لتركّز على تفرده الشخصي.

علينا أيضاً سؤال زبائننا عن أولئك الذين يعملون في شركتهم، والذين يقاومون ما يحاولون إنجازه، والذين يحاولون إقامة عوائق أمام ناتج عملنا، أو أمام أسلوبنا في كيفية تقديم ناتج عملنا إلى الشركة. وإذا ما تدخلنا في هذه الأمور، وفكرنا في التطبيق الداخلي لتوصياتنا، فإننا نتخذ موقف «نحن - لا - أنا»، ونساعد على تصور الحقيقة البديلة.

يتعين علينا معرفة أسماء أعضاء الجهاز الإداري الذي يعمل مع الزبون. يجب أن نعرفهم جيداً، وفي مرحلة مبكرة. هذا أمر يخلف انطباعاً قوياً عند الناس، وقد يؤدي إلى تقديمهم لبعض الخدمات في سير عملنا. وهذا يُظْهِرُ أيضاً اهتماماً بالناس. وفي مستوىً أعمق، فإن هذا يجعلنا نحظى بقدر أكبر من الألفة والراحة في تعاملنا مع شركة الزبون.

ويجب علينا قراءة مذكراتنا السابقة من وقت إلى آخر، باحثين فيها عن

المواضيع التي طرحت، والتي لا بد من معالجتها. بعد ذلك نعود ونتحدث عنها.

وحتى لو لم يسفر ذلك عن إنجاز شيء، فإنه سيبيّن أننا نصغي إلى زبائننا وأننا معنيّون بمراجعة الموضوع الذي نعالجه لهم.

ويجب علينا، بين الحين والآخر، التعبير عن شيء من الاهتمام بالزبون، بعيداً عن المهمة الحالية المكلفين بمعالجتها. يجب ألاّ نكون القاضي الوحيد للحكم على ما هو مفيد، وإنما يجب إشراك الزبون بالقرار. وإذا قدّم الزبون وجهة نظر قد تكون مثيرة للاهتمام، فيجب مناقشتها. ولا شك في أننا سنتعلم شيئاً ما إذا كانت وجهة نظره قيمة أو غير مثيرة للاهتمام. إن هذا يرسخ نموذج «نحن - لا - أنا»، ويبين أننا نفكر في زبائننا، وأننا مستعدون، من وقت لآخر، لركوب المخاطر دفاعاً عن مصالحهم.

وعندما يكون في الأمر شك، فيجب إطلاع الزبون على المعلومات. ويجب إثبات قدرتنا على إجراء الكثير من الاتصالات، وليس القليل منها؛ ويجب تقديم الكثير من المذكرات، وليس القليل منها؛ ويجب استشارة الكثير من الناس، وليس القليل منهم. وبالطبع، فثمة أوقات يجب فيها كتمان السر، لكن هذا غير مطلوب في كل الأوقات. إن تقاسم المعلومات يظهر احتراماً للزبون نتيجة إشراكه في اتخاذ القرار، ثم إنه يعزز المصداقية عن طريق إظهار أنه لا يوجد ما نخفيه.

وعلينا إيجاد طرق لتقديم كثير من الالتزامات الصغيرة، ثم الوفاء بها. ومن الأمثلة على ذلك:

«سأوصل لك طَلبك بحلول الساعة الخامسة مساءً»، أو «سأخبرك هاتفياً ظهراً»، أو «دعني أتوثق من أن جيمي حصل عليه أيضاً»، أو «رأيت مقالة تتناول ذلك الموضوع؛ وأنا واثق بأنه يمكنني الحصول عليها وتسليمك إياها». وكما سبق وتناقشنا، فإن الوثوقية، ومن ثم الثقة، مبنية لا على الوقت الذي ولّى ومضى، وإنما على الخبرات المتراكمة.

يجب أن نكون مهنيين للتعامل مع أفكار الزبون الدائمة التغير. ويمكننا أن نكون متوثقين من أن الظروف ستتغير من المرحلة التي تبدأ فيها المهمة التي كُلِّفنا بها إلى المرحلة التي تنتهي فيها. ولما كانت مواقف وأوضاع زبائننا تتطور وتتغير، وجب علينا التوقع أن أهداف زبائننا وأفكارهم ستتغير هي أيضاً.

وإذا لم نتوقع أن زبائننا سيغيرون أفكارهم المتعلقة ببعض أنماط التعاملات مع الأشياء والناس، فمن المحتمل أن يحدث خلاف بيننا. إن تعاملنا مع زبوننا عملية مستمرة، وما قد يبدأ على أنه هدف مناسب في بداية عملنا معه، قد يصبح غير ملائم إطلاقاً مع اقتراب مهمتنا من نهايتها.

وبعد تودّدنا للزبون في بداية مهمتنا، تبدأ مدة قصيرة جداً لشهر عسل معه، يشعر خلالها الزبون بالراحة لوجود شخص موهوب يعمل على حل مشكلته. ثمة تطور طبيعي لهذه العلاقة، إذ سرعان ما تتحول مشاعر الارتياح إلى مشاعر حيرة وشك فيما إذا كان الناصح يكرس ما يلزم من وقته للزبون، وفيما إذا كان أسلوبه سينجح في معالجة مشكلته.

الثقة تُبنى على الاحترام. ولما كان الاحترام ينشأ نتيجة رؤية بعض الأداء، فإننا نجد لزاماً علينا إيجاد الوسائل لتقديم نتيجة صغيرة وسريعة للدلالة على الجهود التي نبذلها. يجب علينا أن نجعل شيئاً ما يحدث، وأن يحدث هذا الشيء بسرعة.

بيد أن ثمة أوقاتاً لا تسمح فيها طبيعة المهمة بأن تقدم نتائج سريعة. وفي مثل هذه الحالات، فإن تجميع بعض المعلومات في تقرير يؤكد مصداقيتنا. ونحن بحاجة إلى إيجاد وسائل مختلفة لإثبات أننا نبذل أقصى ما يمكننا من جهد نيابة عن الزبون، ومن ذلك تقديم موجز للزبون عن آخر ما توصّلنا إليه في عملنا، أو إجراء مكالمة هاتفية معه خلال عطلة نهاية الأسبوع. وهناك إجراءات أخرى مثل:

1. يجب إبقاء زبائننا على اطلاع دائم على ما أحرزناه من تقدم، وألاّ

نربكهم بتقديم أفكار غير واضحة عند اقترابنا من نهاية المهمة. وأيضاً، إذا كان من المحتمل أن تفاجئ النتائج الزبون، فعلينا ألاّ نحاول استعمال هذه الدراما لإبهاره. لا شيء أسوأ من زبون غاضب يشعر «بالمفاجأة» أمام النتائج الحاصلة (حتى لو كانت جيدة)، وبخاصة إذا قدّمَتْ في منتدى أو اجتماع شبه عام. فعندما نفشل في تنفيذ اتفاقات أبرمناها مع زبون (عدم الوفاء بالموعد النهائي، تجاوز الميزانية المرصودة، التقصير في تحقيق كل النتائج التي وعدنا بها)، فإننا نتعرّض للشبهات أي ثقة نحاول زرعها في الزبون. والأسوأ من ذلك هو أنه إذا أوحينا إلى زبائننا بأنه ربما كان الموعد النهائي، أو الميزانية المرصودة، أو تحقيق النتائج التي وعدنا بها، هي أمور غير واقعية إلى حد ما، فإننا نضحّي كلياً بمصداقيتنا. وسواءً أتعلق الأمر بالمواعيد النهائية أو غيرها، فعلينا أن نكون حذرين عندما يتعلق الأمر بما نَعِدُ به. ويدرك الناصحون الموثوقون بأنهم معرضون للوقوع في مأزق إذا هم سَعَوْا لأن يكوّنوا انطباعاً أحسن مما هم عليه، وإذا قدموا وعوداً أكثر مما يمكنهم أن يوفوا بها. وغالباً ما ينسى الزبائن الوعود التي أوفينا بها، لكنهم يتذكرون الوعود التي لم نف بها.

2. يجب علينا قول الحقيقة دوماً، لا قول ما يريد الزبون سماعه. إن أحد أكبر المخاطر التي تتعرض لها العلاقة بالزبون، هو إخباره بما يريد سماعه، بدلاً من إسماعه ما هو الأفضل لمصلحته. ويشعر الزبون بالإحباط وخيبة الأمل، بوجه خاص، عندما يرفض الناصحون تحمل المسؤولية، حتى عن أفعال غير متعمّدة. إن سماع الزبون لعبارات مثل: «لم يكن هذا خطأً مني»، أو «لكنْ لم يكن هذا هو قصدي» يعدها الزبون دفاعاً ضعيفاً من قبل الناصح. إنه يعتبرها تخلياً عن المسؤولية، وتحويل اللوم نحو آخرين، وخرقاً لعلاقة الثقة.

3. علينا أن نحب عملنا. دع الزبون يرى حماسنا. الانفعال شيء حسن، لكن الشغف أحسن.

4. علينا أن نحاول دائماً التوثق من أن جوابنا ليس تقنياً صرفاً. ثم إن

علينا أن نتساءل عن كيفية تأثير عملنا في الزبون باعتباره فرداً ذا شخصية لها مواصفات محددة. ما هي العواقب المالية؟ ما هي الأمور التي قد تؤثر في عمله أو دوره أو سيرته الوظيفية؟ يتعين علينا أن نكون يقظين دوماً لما قد يحدث للزبون بعد ذلك. تُرى، ما الذي يترتب على الزبون عمله نتيجةً لعملنا؟ ارسم خطة متابعة لزبونك (دون مقابل) حتى لو لم يكن من واجبنا فعل ذلك. عند ذلك يمكن أن يطلبنا ليستشيرنا، وفي الحقيقة، فإن الفرص جيدة لقيام الزبائن بذلك.

5. لا تلح على متابعة العمل بسرعة كبيرة. الشغف بالعمل شيء حسن، أما الإلحاح المتواصل الشديد فليس كذلك.

وهاكم أهم خمسة أشياء يمكنها تدمير الثقة في ارتباط ما:

1. إفشاء أسرار شخص ما. إفشاء الأسرار، لتظهر أنك تعرف الكثير، ليس من الحكمة في شيء. كلنا يريد أن يُنظَرَ إليه على أنه شخص موثوق. من الممكن أن يغفر الناس لشخص جاهل بأمرما، لكنهم لن يغفروا له إساءة استعمال معلوماته. وبخاصة إذا كان دخيلاً.

2. عدم الإحساس بأن زبوناً قد يكون لديه أسئلة، أو شكوك، أو عدم رضاً حول بعض مظاهر عملك. في إحدى المرات، قبل عدة سنوات، كُلف تشارلي ووروب بمهمة صغيرة حدد لها موعد نهائي صارم. كان التكليف من قبل شركة استثمارات مصرفية ضخمة، وحدث ذلك في وقت كان فيه كل من تشارلي ووروب والزبون مشغولين جداً.

كان الزبون الرئيسي (الذي كنا نقول عنه في أنفسنا مراراً بعد ذلك إنه غير صبور ومتعجرف) معنياً بالناتج النهائي. لم يكن المضمون هو ما يهمه، بل الشكل. لقد أشار تشارلي ووروب أن المحتوى كان سليماً، ومن ثم حاولا إبراز حقيقة أن المشكلة تكمن في الشكل. لكن الزبون لم يبال بهذا، وقرر أخيراً أنه إذا لم يكن الشكل مقبولاً، فإن المضمون لن يكون مقبولاً أيضاً. ومن نافلة القول أن العلاقة لم تتطور بعد ذلك إلى مدى أبعد.

3. ملاحقة الزبون لفعل شيء ما. حتى لو كان هذا الشيء مهماً. الأمر لا يستحق فعل ذلك. الناس يكتشفون ذلك دوماً. افترض بأنه ما من شيء يظل طي الكتمان مدة طويلة.

4. اعتماد سلوك من النمط «أنا أخطئ أحياناً، لكنني لا أشك أبداً فيما أفعل». الناس يكرهون هذا الشيء. حتى لو كان شخص ما على علاقة جيدة بزبون رئيسي، فإن هذا السلوك سينفر بقية شركة الزبون منك على نحو أسرع من أي شيء آخر. ويتذكر روب محامياً صغير السن يعمل في حقل الضرائب، كان عنفه جزءاً من وسائله. كان من اللافت للنظر أننا شاهدنا، أنه مع مرور الوقت، فإن عدة علاقات كانت تبشر بالنجاح أسسها ذلك المحامي، انتهت إلى فشل ذريع.

5. عدم الوفاء بموعد نهائي لإنجاز أمر مهم للزبون. حتى لو كان الموعد النهائي مصطنعاً، وحتى لو كان اعتباطياً، فإنه يظل موعداً نهائياً ما لم يعدّ له الزبون صراحة. وإذا كان غير معقول، فمن الأفضل طلب تمديده، أو حتى إجراء مناقشة حوله. وإذا كان الناتج سيتأخر، فمن الأفضل أن تجعل الأمر معروفاً سلفاً، بدلاً من أن تسلم الناتج متأخراً دون سابق إنذار. فإذا كان الزبون غاضباً، لكن سبق إنذاره بذلك التأخير، فثمة شيء واحد فقط يمكن أن يدعو للقلق. أما إذا كان الزبون حانقاً ولم يُخْطَرْ سلفاً بالتأخير، فهناك الكثير مما يدعو للقلق.

20

إعادة الحصول على الثقة بعيداً عن المهمة الحالية

الثقة والعلاقات لا تبنى فقط على النشاطات المتصلة بالمهمة الحالية. هناك الكثير من الفرص المتاحة لبناء علاقتك بزبونك خارج متطلبات المهمة الحالية.

وبغية مساعدة الشركات المهنية على تصميم وتطبيق برامج لإدارة العلاقات، قام ديفيد بمقابلة زبائن ينتمون إلى شركات تمثل طيفاً عريضاً من المهن والبلدان، وذلك للحصول على وجهة نظرهم في علاقاتهم مع مزوديهم الخارجيين (بالخدمات).

لقد كانت هموم كثير من هؤلاء الزبائن متشابهة. ونورد الآن قسماً من أهم هذه الهموم التي يعبرون عنها عادة:

- إنهم (أي الناصحون) مهتمون فقط ببيع خدماتهم، لا بحلّ مشكلاتنا.
- إنهم لا يفعلون شيئاً يجعلنا نشعر بأن عملنا مهم لهم. إنهم لا يتصلون بنا البتة للاستفسار عن سير أمور عملنا. لا نراهم إلاّ عندما يريدون بيع شيء.
- لا يوجد إلاّ القليل من الإشارات التي تدل على أنهم يصغون إلينا فعلاً. إنهم يحلون لنا مشكلات عامة تواجهها كل الشركات. نحن نود أن نسمع عن فرص محددة متاحة لشركتنا، وعن التحديات التي تواجهها.

- نحن لا نريد أن «نعامل برومانسية»، فلدينا فرص عديدة متاحة لحضور حفلات عشاء رومانسية، أو حضور أحداث رياضية. ما يجب عليهم هو التركيز على أن يكونوا مفيدين لنا، لا على أن يصبحوا أصدقاءنا.

من الممكن استخلاص عدد من النتائج الرئيسية من هذه القائمة. ومن الواضح أن الزبائن يريدون من ناصحيهم أن يساعدوهم باستمرار في الحصول على مشاريع عمل مستقبلية. لا يمكن النظر إلى العلاقات على أنها شيء مُسَلَّم به. ومن الواضح أيضاً أن الزبائن لا يريدون من الناصحين أن يزودوهم بنصائحهم وآرائهم فقط. وبدلاً من ذلك، فإن التركيز أن يوجّه إلى استثمار الوقت الخاص للناصح لبناء علاقته بالزبون. وهذا أمر لا ينفذ دوماً. فبدلاً من وضع خطة لعلاقة، يقوم كثير من الناصحين برسم خطط لتقديم آرائه. والفرق بين هذين الأمرين واضح تماماً للزبائن.

ما الذي يريده الزبائن؟

ما الذي يريده الزبائن فعلاً من الناصحين كي ينموّا علاقاتهم بهم؟ هاكم بضعة اقتراحات من بين أكثر الاقتراحات الشائعة التي يقدمها الزبائن للناصحين:

1. أحدثوا أثراً في عملنا، ولا تكتفوا بمجرد رؤيتنا لكم.
2. لا تتركوا الأشياء للمصادفة (أي استثمروا وقتكم في عمل تمهيدي في مجالات جديدة).
3. اصرفوا وقتاً أكثر في مساعدتنا على التفكير، وفي مساعدتنا على ابتكار استراتيجيات.
4. كونوا قادة لتفكيرنا، وأخبرونا عما سيكون عليه عملنا بعد خمس أو عشر سنوات من الآن.
5. تخطّوا أي معلومة جديدة نعرفها نحن، وذلك كي تظلوا على معرفة بآخر المعلومات المتصلة بعملنا. استعملوا بياناتنا (معطياتنا) data لتتوصلوا إلى مستوىً إضافي لتحليل سير عملنا. اطلبوا هذه

البيانات، ولا تنتظرونا لتزويدكم بها.

6. ضعوا برنامجاً لاجتماعاتنا معاً خارج عملنا. شاركونا في جلسات تقدم فيها أفكار خلاقة بخصوص العمل.
7. قوموا بجهد إضافي لفهم كيفية سير عملنا.
8. ساعدونا على رؤية موقعنا بالنسبة للآخرين، في مجال عملنا وخارجه.
9. أخبرونا لماذا يفعل منافسونا ما يفعلونه.
10. ناقشوا معنا أشياء أخرى يتعيّن علينا فعلها؛ نحن نرحب بأي اقتراح في هذا المجال.

القاسم المشترك بين كثير من هذه الاقتراحات، هو أنها تتعلق ببذل جهود حثيثة للتوصل إلى معرفة عمل الزبون بعمق كبير، وبكوننا سباقين في تقديم اقتراحات لتحسين عمله. وبعض هذه الاقتراحات يمكن أن تحدث وراء الكواليس (إجراء دراسات، ووضع علامات الإسناد benchmarking، وهلم جراً). بيد أن كثيراً منها يتطلب اتصالاً أكبر بالزبون. ومن الملاحظ أنه في حين يطلب الزبائن قدراً أكبر من الاتصال بهم، فإنهم يطلبون أن يكون هذا الاتصال محصوراً في إطارٍ يسمح لهم بمناقشات مشتركة للمواضيع المطروحة.

من الواضح أيضاً أن الزبائن يريدون شريكاً في العمل، وليس صديقاً مزيفاً. والأخبار الجيدة هي أن الزبائن يطلبون منا، فعلاً وبوضوح، أن نأتي لهم بأفكار جديدة، وأنهم يريدون علاقة.

ابق على اتصال

تشير تعليقات الزبائن، بوضوح، إلى أنهم يريدون منا أن نبقى على اتصال بهم. وهذه حقيقة تخالف حدس كثير من الناصحين (مثل صديقتنا ربيكا في الفصل 15)، الذين يشعرون كما لو أنهم يضايقون الزبون إذا اتصلوا به عندما لا يوجد مشروع جديد.

والحقيقة هي أنه لا شيء أكثر تدميراً للثقة من ألاّ نجري اتصالاً بهم

إلاّ عندما نريد شيئاً منهم. ويبقى كبار الناصحين الموثوقين على اتصال منتظم بزبائنهم، حتى لو لم يكونوا يعملون حالياً في مشروع للزبون.

وللحفاظ على الثقة بعد انتهاء المشروع، يجب الإقرار بأن المشروع لن ينتهي أبداً ما دمنا نسأل عنه. فتأثير عملنا يستمر طويلاً بعد أن نغادره، وهذا الاستمرار يتحقق بأساليب لا يمكننا تصورها غالباً. لن نكون متأخرين جداً لإعادة إقامة علاقة، حتى لو مرّ عليها زمن ليس بالقصير. قد يكون هذا أصعب بمرور الزمن، لكنه لن يكون أبداً متأخراً جداً!

تكوين علاقات مؤسساتية

من بين الشركات الكبيرة التي لها زبائن مرموقون، غالباً ما توجد رغبة في محاولة بناء علاقات مؤسساتية معهم. وكما سبق وأشرنا، فإن الثقة شخصية، وليست مؤسساتية، لكن هذا لا يعني أن هذا الهدف مستحيل. وإذا رغبت شركة مهنية في تكوين علاقة مؤسساتية مع زبون رئيسي، فإنها تتطلب أكثر من أن يقوم عنصر واحد من الشركة (مدير العلاقات)، بتركيز انتباهه على قلة فقط من متخذي القرارات لتكوين مثل هذه العلاقة.

والعلاقة الخاصة بزبون «من الوزن الثقيل» (وهذه عبارة لا نحبها، لأسباب نأمل أن تكون واضحة) تتطلب مشاركة كاملة لعدد كبير من الناس الذين يخدمون ذلك الزبون أو يتعاملون معه. وكل شخص يشارك في خدمة هذا الزبون يتمكن من التأثير، بل يقوم بالتأثير في تلك العلاقة. ويجب إجراء اتصالات متعددة معه، ثم أنه يجب بلوغ انسجام بين خدمته ومجاملته. هذا ولا يحسن أن يتصرّف كل مزود خدمات بطريقة مختلفة عن الآخرين، ذلك لأن السمعة الجيدة للشركة بين غيرها من الشركات، لا تتحقق إلاّ إذا كان بالإمكان الثقة بأي شخص فيها، والاعتماد عليه في تطبيق نفس المعايير.

من الواضح أن الزبائن يريدون من مزوّدي خدماتهم الخارجيين أن يتعرفوا فرصهم وحاجاتهم الخاصة، وأن يقدموا أي اقتراحات لأعمال إضافية. وهذا يتطلب أيضاً عمل فريق يضم جميع موظفي الشركة الخارجية،

لأن مدير العلاقات العامة الرئيسي لوحده، غالباً ما يكون غير قادر على تحديد مواضيع الزبون الجديدة.

وغالباً ما يحدث أن يكون المدير التنفيذي الرئيسي (الزبون) وموظفو المركز الرئيسي للشركة هم آخر من يعلم عن المواضيع المستجدة. وكثيراً ما يحدث أن المديرين التنفيذيين الأدنى مرتبة عند الزبون، والموظفين العاملين في الحقل، هم الذين يكونون على دراية أكثر من غيرهم بالمواضيع المستجدة، والأكثر رغبة في التحدث بصراحة عنها. ومن ثم فإن المهنيين الأدنى مرتبة في فريق مزود الخدمات، الذين لهم أكبر اتصال بالناس خلال الارتباط الحالي، هم الذين يكونون غالباً في أفضل موقع يمكّنهم من إبراز الحاجات الجديدة.

وقد ابتكر الكثير من الشركات نظاماً لمديري العلاقات، الذين يكونون مسؤولين عن العلاقة الإجمالية للشركة بكلٍّ من زبائنها الرئيسيين. ويقع على هؤلاء الأفراد مسؤولية إدارية (وتطوير) علاقات شركتهم بزبائنها الرئيسيين، وإحداث تنسيق بين المهنيين عبر الأقسام المختلفة للشركة، وغالباً ما تتجاوز مهماتهم الحدود الجغرافية.

ولإنجاح مثل هذا النظام، يجب على مدير العلاقات أن يقوم بدور ممثل الزبون (وربما حتى محامي الزبون) أمام الشركة، وهذا يضمن أن تكون جميع موارد الشركة مسخرة لحل مشكلات الزبون. والمنطق في هذا الإجراء يجب أن يكون واضحاً: فإذا ضمنّا أن جميع طلبات الزبون قد نُفّذت، فلا بد أن تربح الشركة.

ويكون مديرو العلاقات في قمة فعاليتهم، عندما يركزون على المواضيع (الطويلة الأجل) المتعلقة بتقوية علاقتهم بزبائنهم. وحيث يرى مديرو العلاقات أنفسهم رجال مبيعات، في المقام الأول، مركزين اهتمامهم بالدرجة الأولى على الحصول على رسوم من الزبون، فإنهم يكونون مقبولين بدرجة أقل من قبل هذا الزبون، ويصبحون أقل فاعلية.

ويرى كثير من مديري العلاقات أن دورهم يتمثل في أن يحملوا على عاتقهم بناء علاقة الثقة بينهم، كل بمعزل عن زملائه، وبين المديرين التنفيذيين المختلفين عند الزبون. وهذا أمر خاطئ عادةً. إن أهم جزء من وظيفة مديرٍ للعلاقات هو أن يدير العلاقة، لا أن يحاول بناءها وحده. ويجب أن يكون نشيطاً في توليد فرص لأعضاء الفريق المهني للشركة، وذلك بالاجتماع مع مديرين تنفيذيين آخرين تابعين للزبون، والبدء بعلاقات ثقة جديدة معهم.

ويمكن عمل هذا بعقد منتديات داخلية حرة مخصصة لشركة الزبون، حيث تتاح لأعضاء جدد في الشركة المهنية فرصة عرض خبرتهم ومقابلة موظفين آخرين لدى الزبون في جو ضعيف التوتر. وثمة طريقة بديلة تتجلى في تقديم خدمات زميل من خلال حضوره اجتماعاً داخلياً للزبون، وذلك كأسلوب لاستثمار العلاقة، ولفتح الباب أمام علاقات جديدة تتكوّن بين أشخاص جدد يقابل بعضهم بعضاً.

إن جزءاً من وظيفة مدير العلاقات، هو بناء وتنشيط الفريق الذي يخدم زبوناً مشتركاً. وهذا يعني تكريس وقت ليس بالقليل كي تكون مدرباً رائعاً.

إن مهمة مدير العلاقات، هي جعل أعضاء الفريق يريدون المشاركة بنشاط في خدمة ورعاية العلاقة. ويمكن فعل هذا بتقديم ما لا يجدونه غالباً في عملهم النظامي، مثل التحدي والمدلول. ومن وجهة المبدأ، فإن العمل للزبائن الرئيسيين يجب أن يكون مثيراً ومفعماً بالتحدي، حتى بدرجة أعلى من خدمة أنواع أخرى من الزبائن.

بيد أن المدلول والتحدي يجب ألا يعتبرا أمرين واردين دوماً. ففي وسط هرج ومرج الحياة المهنية المليئة بالمشاغل، من السهل أن يغيب عن ناظرينا أهمية ما الذي نقوم بعمله. إن مديري العلاقات الفعّالين يعملون لمساعدة أعضاء فرقهم على اكتشاف الإثارة، والتحدي، والدراما في مشكلات الزبون.

هذا وإن مديري العلاقات الفعّالين يبذلون جهوداً حثيثة أيضاً كي يظهر أعضاء فريقهم بمظهر جيد. إنهم يوجدون فرصاً لأعضاء فرقاء آخرين للمشاركة في نشاطات واضحة جداً، تساعدهم في سيرتهم الوظيفية. إنهم يرغبون في كبت حاجاتهم الشخصية والعمل بجدٍّ لمنح أعضاء الفريق معلومات قيّمة عن الزبون، كي يتمكّنوا من البدء ببناء علاقات ثقتهم الخاصة. إن كبار مديري العلاقات يعملون بجد لتوليد صلات جديدة لأعضاء الفرق، وهم يشركونهم في نشاطات تعليمية خارجة عن القواعد التي يسير عليها أعضاء الفريق في حياتهم اليومية.

ولما كان أفضل طريقة لجعل شخص ما يتعاون معك، هي أن تقدم له خدمة أولاً، فإن مديري العلاقات العظماء يجهدون في خدمة فريقهم قبل أن يطلبوا منه شيئاً. وهم يعملون على أساس أنهم لو خدموا فريقهم جيداً، فإن الفريق سيخدم الزبون.

ويفكر مديرو العلاقات المتميزون في إيجاد طرق تسهل على فريقهم خدمة الزبون. إنهم يزودونهم بالأدوات، والبحوث، وبمعلومات عن الزبون وعمله؛ وهم يعملون كل هذا بأسلوب مفهوم وواضح. وهم يكلفون شخصاً بقراءة، وتلخيص، وتوزيع كل مجلة تجارية، وكل نشرةٍ تتعلق بالجمعيات الصناعية، وكل تقرير لتحليل مالي يتعلق بعمل الزبون، وذلك كي يصبح جميع أعضاء الفريق مطّلعين على آخر المستجدات التي تحدث في عالم الزبون.

وأهم حقيقة ينبغي لنا ملاحظتها حول مدير العلاقات، بعيداً عن مهمته الحالية، هي أن هذه العلاقات نشاط استثماري لكل شخص مرتبط بها. ويجب أن توضع جانباً الميزانيات الكبيرة، ويستعمل عادة لهذا الغرض برنامج إدارة العلاقات، الذي يستغرق زمناً أطول مما تستغرقه الشركات المهنية التقليدية.

وأفضل خبر هو أن إدارة العلاقات تصبّ في مصالح كل شخص.

فالزبائن يريدونها، ثم إنها مفيدة للشركة عن طريق تنمية علاقاتها وزيادة مدخولاتها. وإذا قامت هذه الإدارة بعملها جيداً، فإنها تتمكن من إتاحة فرصٍ لإعلاء مستوى أداء كل المهنيين المشاركين فيها. وقد أثبتت الدراسات في كثير من الشركات، وجود رابطة واضحة بين الربحية profitability والنجاح Success في رعاية العلاقات وتقويتها. إنه عمل صعب، بيد أنه طريق واضح لبلوغ النجاح الاقتصادي.

21

حالة البيع التداخلي

البيع التداخلي cross - selling هو، تعريفاً، البيع ضمن منظمة من نفس المستوى، ثم إنها زبون. وبالضرورة، فإنه يتضمّن خليطاً من أشخاص جدد، كزبائن منفردين، و/ أو عروض خدمات جديدة (ومن ثم أشخاص جدد غالباً) من طرف الشركة المهنية. لذا، فثمة علاقات جديدة موجودة في صميم البيع التداخلي.

ولما كان البيع التداخلي يبدأ بناصح موجود يخدم زبوناً موجوداً، فهو يبدو، للوهلة الأولى، مناسباً تماماً لإنشاء علاقات وتعزيزها. لكن الحقيقة (كما سنرى)، أن لدينا غريبين يحاول كل منهما معرفة الآخر، ويحمل كل منهما حملاً ثقيلاً من الشهرة ومن الآمال المعقودة عليه. ويرتبط البيع التداخلي بالغرباء بقدر ارتباطه بالعلاقات. ومع ذلك فإن أحداث المبيعات الحاسمة تجري بين أولئك الذين لديهم معرفة وثيقة بعضهم ببعض. ومن ثم، فلا عجب أن يكون البيع التداخلي صعباً لكلا الطرفين، مع أنه لا يبدو كذلك.

الثقة هي، أساساً، شخصية، وليست مؤسساتية، وليست مؤهلة كثيراً لأن تُنقَلَ من موقع إلى آخر. ويمكن لناصح مساعدة زميل على جعل زبون الناصح يثق بذلك الزميل، لكن ذلك ليس بالأمر السهل. فكلما تعمّقت الثقة

فالزبائن يريدونها، ثم إنها مفيدة للشركة عن طريق تنمية علاقاتها وزيادة مدخولاتها. وإذا قامت هذه الإدارة بعملها جيداً، فإنها تتمكن من إتاحة فرصٍ لإعلاء مستوى أداء كل المهنيين المشاركين فيها. وقد أثبتت الدراسات في كثير من الشركات، وجود رابطة واضحة بين الربحية profitability والنجاح Success في رعاية العلاقات وتقويتها. إنه عمل صعب، بيد أنه طريق واضح لبلوغ النجاح الاقتصادي.

21

حالة البيع التداخلي

البيع التداخلي cross - selling هو، تعريفاً، البيع ضمن منظمة من نفس المستوى، ثم إنها زبون. وبالضرورة، فإنه يتضّمن خليطاً من أشخاص جدد، كزبائن منفردين، و/ أو عروض خدمات جديدة (ومن ثم أشخاص جدد غالباً) من طرف الشركة المهنية. لذا، فثمة علاقات جديدة موجودة في صميم البيع التداخلي.

ولما كان البيع التداخلي يبدأ بناصح موجود يخدم زبوناً موجوداً، فهو يبدو، للوهلة الأولى، مناسباً تماماً لإنشاء علاقات وتعزيزها. لكن الحقيقة (كما سنرى)، أن لدينا غريبين يحاول كل منهما معرفة الآخر، ويحمل كل منهما حملاً ثقيلاً من الشهرة ومن الآمال المعقودة عليه. ويرتبط البيع التداخلي بالغرباء بقدر ارتباطه بالعلاقات. ومع ذلك فإن أحداث المبيعات الحاسمة تجري بين أولئك الذين لديهم معرفة وثيقة بعضهم ببعض. ومن ثم، فلا عجب أن يكون البيع التداخلي صعباً لكلا الطرفين، مع أنه لا يبدو كذلك.

الثقة هي، أساساً، شخصية، وليست مؤسساتية، وليست مؤهلة كثيراً لأن تُنْقَلَ من موقع إلى آخر. ويمكن لناصح مساعدة زميل على جعل زبون الناصح يثق بذلك الزميل، لكن ذلك ليس بالأمر السهل. فكلما تعمّقت الثقة

بين ناصح وزبون، عدا قبول الزبون بكلام الناصح بأن الزميل جدير بالثقة أقل احتمالاً.

البيع التداخلي يشبه مقابلة أصهارك المحتملين لأول مرة: فمن المحتمل أن يحبوك، لكن من الأفضل لك ألاّ تسلم بذلك تماماً. فهناك أكثر من علاقة واحدة تنطوي على مجازفة.

ويرى بعض الناس في البيع التداخلي أنه ينطوي على توقعٍ بأن علاقةً مؤسساتية يمكن أن تنقل الثقة. هذا غير صحيح، فالثقة شخصيّة. وعندما يصطدم التسليم بقابلية الانتقال المؤسساتي بحقيقة اجتماع الغرباء، فإنه يراود الجميع إحساس غير مريح.

أنماط البيع التداخلي

ثمة نموذج قديم جداً يستعمل في الأصل للمقابلة بين الزبائن القدماء / الجدد، وبين النواتج القديمة / الجديدة. وهذا النموذج يمكن تكييفه بسهولة لإيضاح الحالات النموذجية للبيع التداخلي، كما هو مبين في الشكل 21 ـ 1.

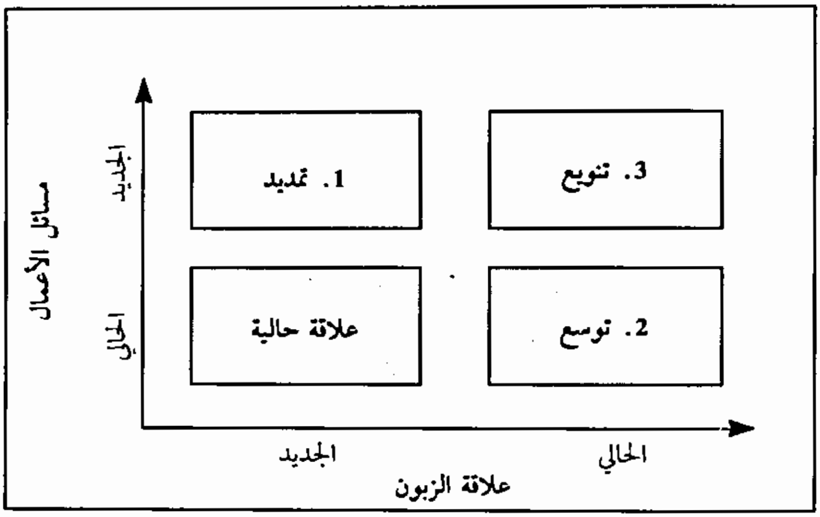
ويشير النمط 1 من البيع التداخلي (كما هو مبيّن في المخطط) إلى محاولة تقديم عرض خدمة جديدة إلى زبون حالي منفرد؛ واللاعب الجديد هو خبيراً لمحتوى الجديد التابع للشركة المهنية. (وسنشير إلى هذا النمط بكلمة «تمديد»).

أما النمط 2 من البيع التداخلي فإنه يتحقق عندما يجري تقديم خدمة موجودة إلى شخص جديد في منظمة الزبون (ربما في قسم مختلف عن قسم زبون موجود)؛ اللاعب الجديد هنا هو الزبون الجديد المنفرد. (سنشير إلى هذا النمط بكلمة «توسيع»).

ويتضمن النمط 3 من البيع التداخلي لاعبين اثنين، واحد من كل طرف. وهنا تحاول الشركة المهنية بيع خدمة جديدة إلى شخص جديد في منظمة الزبون. (سنشير إلى هذا النمط بكلمة «تنويع»).

وقبل البدء بتحليل هذه الأنماط، سنكرر هنا حسابات علاقة الثقة الواردة في الفصل 8، التي نستعملها كقاعدة لمقارنة مستويات الثقة في كل حالة.

الشكل 1.21. أنماط البيع التداخلي الثلاثة



علامة الثقة الحالية:

ج = (م + و+ أ) / ت

ج = (5 + 3 + 2) / 8 = 1,25 زبون جديد

ج = (7 + 8 + 5) / 4 = 5 زبون حالي

ولتسهيل الأمور، لِنَخْطُ خطوة واحدة في كل مرة، ناظرين أولاً إلى النمط 1 من حالة البيع التداخلي.

النمط 1 (التمديد)

لنفترض أن آمي Amy (وهي ناصحة حالية) ترغب في تقديم عرض خدمة جديدة (تنهمك فيها زميلتها باربرا Barbara) على زبونها الموجود كيرت Curt:

لِنُصْغِ إلى بعض الأفكار النموذجية لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين في البيع التداخلي.

آمي: أنا أعلم تماماً أن بمقدوري مساعدة كيرت بالخدمة الجديدة، وذلك إذا استطعت جمعه بباربرا والملاءمة بينهما؛ وباربرا هي خبيرتنا في ذلك المجال.

كيرت: إنني أفكر في شركة آمي على أنها مجموعة من الأشخاص يفعلون ما يقومون بعمله لي. أنا لا أربط بينهم وبين هذا المجال الجديد. ثم إنني لا أعرف باربرا.

وقد أجرت آمي، مديرة علاقات الخدمات الموجودة، المحادثة التالية مع كيرت، زبونها الموجود، وذلك في سيناريو يسمى «تمرير بطاقة العمل» Passing the Business Card: كيرت، كلانا يعرف أن لديك مشكلة هنا. إنها مهمة، وينطوي قسم كبير منها على مجازفة. وأنا أعلم أنك تحدثت إلى شركة Alter Association لمعالجتها.

«والآن، فإن الحقيقة هي أنه، كما تعلم، يوجد لدينا أيضاً خبرة واسعة في هذا المجال. وأنا أدرك أنه ربما كان هناك الكثير من الأسباب غير الجوهرية الكامنة وراء عدم طلبك منا التحدث عن المشكلة الجديدة، لكن ثمة مجازفة كبيرة هنا إن بقيتُ خجولة وصامتة.

لديّ زميلة، اسمها باربرا، وهي رائعة في المجال الذي أنت بحاجة إليه. وأنا أفكر حقاً بأنه يجب عليك التحدث إليها. لقد حدثتها عن وضعك، ولديها بعض الأفكار الجيدة. هاك بطاقتها. هل تريد مني أن أطلب منها محادثتك هاتفياً، أم هل تفضل أن تطلبها أنت في الوقت الذي يلائمك؟ وكلا هذين الأمرين يناسبني؛ لكن أخبرني بما ستفعله».

إذا كنت في موقع كيرت، مصغياً إلى حديث آمي، فكيف سيكون شعورك؟ ربما شعرت أنك وُضِعتَ في موقف حرج؛ فأنت تُسأل عن شيء دون أن يكون لديك الكثير لتهييء الجواب. ربما شعرت بأن ما يعرض عليك فيه شيء من إحراجك.

ولتبيع بنجاح، يجب أن تنمو الثقة خلال البيع. لكن في هذه الحالة، يسدل الستار على الثقة. ويبدو لكيرت أن آمي تطلب شيئاً من كيرت (وهي كذلك)، في حين أنها تقدّم القليل مقابل ذلك.

ويعطي الشكل 2.21 تقييماً لمركّبات معادلة الثقة في هذا السيناريو. والعلامات العددية للمركبات معطاة في مقياسٍ للعلامات بين 1 و10، ونرى مقابل كل مركبة بعض التعليقات الكيفية. قارن هذا بمستوى الثقة الذي علامته 5، والذي حدث في العلاقة الموجودة سابقاً. إنه سقوط تام! وفي الحقيقة، فإن علامة الثقة هنا هي حتى أخفض من حالة الزبون الجديد الافتراضي، والتي هي 25.1! (وكما في السابق، فإذا كانت تقديراتك مختلفة، أدخل أعدادك الخاصة).

الشكل 2.21. أسباب المجازفات الملاحظة

المركبة	التعليق
المصداقية: 4	مصداقية آمي في المحتوى الجديد منخفضة؛ كل مصداقية باربرا مصدرها آمي، التي يبدو أن دوافعها مختلطة.
الوثوقية: 2	لا وجود لسجل يتعلق بمجال الخدمة الجديدة أو باربرا، ولا وجود لخطة للحصول على سجل.
الألفة: 3	لقد وسّعت آمي جدول الأعمال (الأجندة) ليشمل وجهات نظرها في المنافسين، وتقييم باربرا، والمجال الجديد، لكنها لم تشرك كيرت في كل هذا.
التوجه نحو الذات: 8	كل حديث آمي يدور حول نفسها وشريكتها؛ لا وجود لدليل على وجود تركيز على وجهة نظر الزبون، ومشكلاته.
العلامة النهائية للثقة: 1,13	(م + و+ أ) / ت = الثقة (4 + 2 + 3) / 8 = 1,13

هل من المثير للدهشة أن يتململ كيرت في مقعده؟ لدينا هنا شخص اعتاد كيرت التعامل معه بمستوى عالٍ من الثقة، وهذا الشخص يجعله الآن

يشعر بنفس الشعور الذي ينتابه عندما يشتري سيارة مستعملة. هذا أمر بعيد عن الإنصاف! ليس لدى كيرت حتى طريق لبق للخروج مما هو فيه. ربما يتناسى ما طُلب منه، تاركاً آمي تفكر فيما حصل.

لكن الموقف أكثر تعقيداً من ذلك، لأن العلاقة بين آمي وكيرت ليست هي العلاقة الوحيدة الوثيقة الصلة بهذا الموضوع. فيجب على آمي التعامل مع باربرا لإقناعها بالانخراط فيه. ونحن ندعو هذا «بيعاً داخلياً في الشركة المهنية».

لننظر في الحواجز: أولاً، إن باربرا تحظى، في كثير من الشركات المهنية، بثقة أقل عندما تستجيب لزبون شخص آخر ممّا تحظى به عندما تجعل شخصاً آخر يستجيب لزبونها.

ثانياً، إن وقت باربرا ثمين. ما هي التأكيدات المتوفرة لديها بأن آمي تخصص الوقت الضروري لتأهيل هذا الزبون؟

ثالثاً، ماذا عن المجازفة في الإحراج الموجودة دائماً؟ لنفترض أن آمي أخطأت في تحديد المشكلة، ووعدت بالكثير من النتائج، وكان تقديرها للسعر أقل مما يجب. لا وجود لنهاية لعدد الطرق التي ربما سلكتها آمي «لتسميم» المهمة حتى قبل بدئها.

وأخيراً، كل هذا يحدث في بيئة آمي وباربرا التي هما زميلتان فيها. قد تكون علاقتهما الشخصية قوية أو ضعيفة، لكنّ كلا منهما تعرف بأنه يفترض فيها أن تعمل ضمن فريق. وهذه حقيقة تقيد لغتهما؛ ولا يمكن لأي منهما الإقرار بالفائدة الشخصية التي تجنيها بصراحة.

يتعيّن على آمي توليد ثقة بثلاثة مواضيع: (1) أن يكون موضوع العمل حقيقياً وجوهرياً؛ (2) أن تشغل أمور باربرا في قلبها مكانة مثلما تشغله أمورها الخاصة؛ (3) ألاّ تكون باربرا قد بدأت عملاً آخر.

أفضل طريقة يمكن أن تسلكها آمي لفعل هذا هو أن تقوم ببساطة بإنفاق قليل من الوقت في تزويد باربرا بمعلومات عن الزبون قبل مفاتحته

بالأمر (وكمية الوقت يجب أن تكون أكثر قليلاً من الوقت النظامي، كي يكون كافياً ليُرى أنه تضحية صغيرة). وهذا يزوّد باربرا بالمعلومات الضرورية لإصدار حكم مدروس حول ما إذا كان موضوع العمل حقيقياً، وما إذا كان بمقدورها أن تسهم فيه. وهذا يعزز من مصداقية آمي.

يبيّن هذا أيضاً أن آمي ترغب في العمل انطلاقاً من شيء آخر بعيد عن المصلحة الذاتية القصيرة الأجل. إنها ترغب في التنازل عن وقتها، وأن تعرّض للخطر بعض المعرفة الحميمة المتصلة بعلاقة زبونها. وهذا فإن إنفاق الوقت يؤدي إلى ألفة أعمق بينهما.

هذا ولا يمكن للشكل الأساسي (الذي يُظن أنه أبسط الأشكال) للبيع التداخلي أن يتحقق إلاّ من خلال اهتمام مستفيض ببناء الثقة. وبدون هذا، فإن كل ما نعمله سيكون مهمة مرهقة، إن لم تكن مستحيلة!

النمط 2 (التوسع)

آمي: أعرف بأننا يمكن أن نقوم بعمل ممتاز لدون Don إذا قَدّمَنَا كيرت إليه.

كيرت: لست واثقاً بأنني أريد التدخل بين آمي ودون.

وهاكم ما تقوله آمي فيما يتعلق بتقديمها إلى دون من قبل كيرت.

«كيرت، تعلم أنت وأنا أن مجموعة دُونْ يمكن أن تستعمل بالضبط ما أقوم بعمله هنا معك. نحن في طريقنا إلى إكمال خطتنا هنا، وأظن أنه يمكننا الاتفاق على أن الامور كانت ناجحة إلى حد ما، ومن ثم فإن الوقت ملائم الآن للتفكير في كيفية تقديمي من قِبَلك إلى دُونْ.

إنني أقدر عالياً جميع المساعدات التي قدّمْتَها لنا، وأعلم أنك مسرور بهذا العمل. لذا فإنني أودُّ سؤالك عما إذا كان بإمكانك تقديمي إلى دُونْ. إنه سيصغي إليك. الصفقة ليست كبيرة، لا ضرورة لإجراءات رسمية أو أي شيء، ولا أريد أكثر من كلمة طيبة. كل ما أنا بحاجة إليه حقاً هو التقديم. دعني أعرف كيف تريد مباشرة العمل».

ومرة أخرى، تريد آمي أن تقوم بعمليات سحب، لا إيداع، في مصرف الثقة. ويُطلب من كيرت أن يقدم كلمة طيبة إلى زميل نيابة عن شخص آخر، إضافة إلى التجرؤ على التدخل في حاجات زميله. ثمة مجازفة لكيرت في هذا الموقف، حيث احتمالات الفشل في هذه المجازفة أكبر من احتمالات النجاح. لنحلل الآن أداء آمي باستعمال نموذج الثقة.

إن علاقة ثقة آمي أعلى مما هي عليه في النمط 1، ولكنها ما زالت غير قريبة من مستويات العلاقة الموجودة سابقاً. وكلا العلامتين قريبة جداً مما كان متوقعاً في سيناريو جديد تماماً. ومرة ثانية، يجب أن ننظر إلى علاقة إضافية تتعرض إلى مجازفة: وهي بين كيرت (الزبون الأصلي) ودون (زميله).

من السهل الافتراض بأن البيع هو كل المسؤولية التي تقع على عاتق ناصحي الشركات المهنية. بيد أنه في حالة البيع التداخلي هذا، فهناك زبون جديد. وفي مثل هذه الحالة، يجب على الزبون الموجود أن يكون تابعاً للفريق الذي يبيع. لماذا؟

الشكل 3.21. أسباب المجازفات الملاحظة

المركبة	التعليق
المصداقية: 6	عالية في تقديم الخدمة، ولكنها منخفضة في عمل دون
الوثوقية: 4	يوجد سجل معروف لكيرت، ولكن ليس لِدُون، ولا توجد خطة للحصول على سجله
الألفة: 2	آمي تطلب من كيرت إطلاعها على متطلبات عمل دون، وإطلاع دون على جودة عمل آمي؛ آمي لا تجازف أبداً، أما كيرت، فيقوم بالمجازفة كلها.
التوجه نحو الذات: 8	كل شيء يدور حول آمي وشركتها؛ لا وجود لدليل على الاهتمام بمصالح دون.
العلامة النهائية للثقة: 1.5	(م + و+ أ) / ت = الثقة 1.50 = 8 / (2 + 4 + 6)

لأن من الواضح أن الزبون الأول هو الأكثر موضوعية، والأكثر احتمالاً للحصول على فوائد مع الزبون المحتمل. ثمة أسباب كثيرة لاحتوائه، ولا مجال لاستثنائه. إن غيابه عن البيع سيرسل إشارات سلبية.

كيف يمكن عندئذٍ جعل زبائننا يبيعون، وأن تكون إدارتنا لهم في هذه العملية ضعيفة جداً؟ الحقيقة، هي أن هذا ليس بالأمر الصعب. المطلوب هو توفر رأي صادق حول الكيفية التي تكون فيها مصالح الفريقين متشابكة.

وكي تجعل أحد الزبائن يوافق على أن يبيع بنشاط زبوناً آخر في نفس المنظمة، فلا بد من معالجة مواضيع معينة، يتصدرها السؤال التالي:

«ما الذي أحصل عليه من كل هذا؟»

أجوبة المحتوى ليست صعبة. فقد يكون في مصلحة كيرت المساعدة على البيع إلى دُونْ لأي من الأسباب التالية:

- إن معرفة الزبون السابق للشركة المهنية تضاف إلى قدرة محتواه، وهذا يقوده إلى النجاح.
- إن أداءً جيداً لدون لا بد أن يكون له تأثير جيد في كيرت.
- المواضيع التي سينهمك فيها كيرت مع دون سيجري تناولها انطلاقاً من معرفة وعلاقةٍ سابقةٍ بها.
- قد يوجد هناك جوانب اقتصادية للعمل بين كيرت ودون.
- إن العمل المشترك يتيح فرصاً للمناورات بغية تحسين العلاقات، وتعزيز إمكان الرؤية، وتوليد وجهات نظر مشتركة.
- إن العمل المؤدَّى لدون قد يوفر رؤىً في العمل المؤدَّى لكيرت.

هذه أسباب عقلية لإقناع الزبون بالمساعدة في البيع، ويحتمل أن تكون أسباباً جيدة جداً. بيد أن قبولها يتوقف بدرجة أقل على المحتوى، وبدرجة أكبر على الأسلوب الذي تقدم به هذه الأسباب.

والكلمات، في الواقع، أقل أهمية بكثير من الإيمان الكامن وراءها.

ويجب على الناصح أن يؤمن أن في البيع التداخلي المقترح مصلحةً كبيرةً جداً لمنظمة الزبون. ويتعين على الناصح الإيمان بأن عدم محاولة تقديم المساعدة لحل المشكلات الإضافية للزبون، هو تصرف غير مهني. وأخيراً، يجب على الناصح أن يدرك أن مساعدة الزبون الموجود ضرورية لتأكيد أن منظمة الزبون تربح في بعض الصفقات الجوهرية المعرضة للمجازفة.

وإذا لم يكن هذا صحيحاً، فيجب على الناصح ألاّ يذكره. وإذا لم يكن الناصح مؤمناً به، فلماذا يؤمن به الزبون؟ أما إذا كان مؤمناً به، فستكون الكلمات جاهزة. والدرس المستخلص هنا هو ضرورة التركيز بإخلاص على فوائد الزبون، وعدم الخوف من قول الحقيقة. فإذا قلتها للزبائن بهذه الطريقة، فسيقومون بالبيع إلى زبائن آخرين، أو بتقديم شرح جيد لسبب عدم إيمانهم بقيمة هذا البيع.

النمط 3 (التنويع)

لنتفحّص، أخيراً، الحالة التي تريد فيها آمي تقديم خدمة جديدة لدون، وهو الموظف التنفيذي الجديد لدى الزبون. تُرى، ما الذي يفكر فيه كل منهم؟

آمي: أعرف أننا نستطيع مساعدة دون بخبرتنا الخدمية الجديدة، وذلك إذا قدم كيرت دون إلى باربرا.

باربرا: سيكون هذا وكأنه مطاردة إوزّ بري. آمي لا تعرف المشتري. لماذا يجب عليّ ملاحقة مبادراتها إذا كان احتمال نجاحها لا يزيد عن احتمال نجاح مبادراتي؟

دون: هل يطلب مني كيرت الاجتماع بشخص لا يعرفه؟ لنكن واقعيين!

يمكنك اعتماد حساباتك الخاصة بك لمعادلة الثقة في هذا السيناريو. ومن الواضح أنه سيكون أدنى بكثير من سابقيه!

وإذا أُنجز البيع، فستكون العلاقة موجودة بين باربرا ودون.

لكن فكر في جميع العلاقات الأخرى الواردة هنا، والتي تتضمن:

1. آمي وكيرت.
2. آمي وباربرا.
3. كيرت وباربرا.
4. كيرت ودون.

وينشأ موضوعان جوهريان من هذا التعقيد: تسلسل هذا البيع، والتعامل مع مركبته العاطفية المربكة.

هل ثمة تسلسل سليم لهذه الحركة؟ نعم. إنه يحدث تكرارياً، ثم إن المبيعات الداخلية تحدث أولاً. قد يتطلب تكراراً واحد، أو عدة تكرارات.

وإذا ما كنت في هذا الموقف (مثل آمي)، ابدأ بالتحدث إلى باربرا، إلى خبيرتك الداخلية. ثم احصل على مزيد من المعلومات من زبونك، متسلحاً بالشجاعة لتحديد المشكلة مع تقدمك في عملك. كرر مرة أخرى.

العدد الصحيح لمرات التكرار هو مسألة تقديرية؛ والتقدير المبني على التجربة قد يكون صالحاً عندما لا يمكنك مواصلة التفكير في سبب مقنع لعدم حضور اجتماع لثلاثة، أو أربعة، أشخاص.

وسيكون الاجتماع «الحقيقي» (وهو الذي يضم جميع الفرقاء) ناجحاً إذا، وفقط إذا، كانت جميع الأمور التالية واضحة لكل شخص فيه:

- أن يخصص له جميع الفرقاء وقتاً كافياً.
- أن تكون المشكلة مفهومة جيداً.
- أن تكون الخبرة حقيقية ومعروفة.
- أن تكون مصلحة كل شخص حقيقية.
- أن يعرف كل شخص الآخرين جميعهم.

وعند ذلك، فإن الفائدة الناجمة عن البيع التداخلي يمكن أن تتحقق أخيراً.

علاقة أخيرة (مستترة)

علينا ألاّ ننسى أنه في خضم نشاط عملية البيع التداخلي هذا، توجد علاقة أخرى ستتأثر تأثراً جوهرياً مهما حدث: إنها العلاقة بين آمي وكيرت، وهما الشخصان الأصليان المنخرطان في هذا النشاط.

فكر في الأشياء الكثيرة التي يطلب الناصح الأصلي من الزبون (كيرت) أن يؤمن بها، وهي:

- أن باربرا خبيرة.
- أن آمي تعرف عن الخدمة الجديدة ما يكفي لتعرف أن باربرا خبيرة فيها.
- أن آمي تعرف عن عمل دُونْ ما يكفي لتعرف أن الخدمة الجديدة تتناول موضوعاً أصيلاً.
- أن آمي تولي مصالح كيرت اهتماماً لا يقل عن اهتمامها بمصلحتها الشخصية.
- أن تعرف آمي أن عرض شركتها تنافسي.
- أن المركبات الشخصية للعلاقة الموجودة لا تبطل باقتراح علاقة عمل جديدة.

وهكذا نرى أن ثمة الكثير من الأشياء التي يطلب من الزبون قبولها. إنها تعيد صياغة العلاقة الأصلية إلى حد بعيد. ونحن نكرر النقطة الرئيسية في هذا الفصل. يمكن جعلها تحدث، ولكن لا تحدث إلا حيث تكون مهارات بناء الثقة متطورة جيداً.

إن الميل العادي للناس في حالة آمي يتمثل بالتركيز على توليد المصداقية لحيّز المضمون الجديد، أو لمعرفة العمل المتصل به. لكن المواضيع التي هي أوسع، فتركز على المصداقية الشخصية لآمي، وعلى مستويات الألفة والتوجه نحو الذات التي تبديها.

لا تستطيع آمي الاعتماد على تأكيدات غير موضوعية محضة (مثل: «باربرا عظيمة حقاً؛ لقد عرفتها منذ زمن بعيد»). هذا شيء يتعلق بمصداقية آمي، وليس بمصداقية باربرا.

وبالمثل، فغالباً ما نقع (مثل آمي) في فخ الظن أنه إما أن نكون خبراء محتوى جيدين مثل باربرا، وإما أننا لا نملك الحق بقول أي شيء. والحقيقة هي أن الزبون لا يتوقع من آمي أن تصبح خبيرة في مجال المحتوى الجديد. لكن الزبون يتوقع فعلاً أن آمي ستعرف ما فيه الكفاية عن موضوع العمل كي تكون قادرة على أن تقرر أنه يجدر بالزبون التحدث إلى خبير. ومرة أخرى، فإن الموضوع الأكبر ليس مستوى ثقة الخبير الجديد، إنما هو مستوى ثقة الناصح الأصلي.

قد يبدو استعمال هذه السيناريوهات مبسطاً أكثر من الواقع، لكن احكم بنفسك على مدى شيوعها. المهم في البيع التداخلي ليس جودة المعلومات والوصول إليها؛ المهم هو توليد الثقة بعلاقات جديدة هشة، حيث التوقعات عالية والحواجز كبيرة.

التعامل مع العواطف المعقدة في البيع التداخلي

نعيد إلى الذاكرة أن التعقيدات العاطفية للبيع التداخلي تنشأ من حقيقة أن علاقة مؤسساتية يمكن أن تكون مساعدة، لكن لا يمكن توليدها إلا بعد ترسيخ العلاقات الشخصية أو إعادة التفاوض عليها، وهذه العلاقات يجب أن تكون كما لو كانت من صنف جديد.

والمدخل إلى هذا هو الإقرار (بصراحة وصدق) بالمواضيع التي لم يجر الحديث عنها في كل حالة. وعلى سبيل المثال:

- «أنا لا أعرف شيئاً عنك، لكنني لو كنت مكانك، لكنت قلقاً من إدخال شخص جديد».
- «يمكنني فقط الافتراض أنه لما كنت تعرفني من العمل السابق،

فإنك لا تميل إلى أن تنظر إليّ كخبير في هذا المجال».

- «أنا أعرف أن من المهم لك أن تقوم بدور رئيسي مع زبونك التالي، ومن ثم دعني أشرح لك كيف يمكن أن ينجح هذا هنا».
- «بالطبع، عليّ أن أكون واضحاً جداً هنا، خوفاً من احتمال ظهوري متناقضاً في اقتراحي لك رؤية باربرا».
- «لا أقبل أبداً بتوصية دون أن أدرسها، حتى لو صدرت من أولئك الذين أعرفهم وأثق بهم، ومن ثم فلا أتوقع منك أن تفعل ذلك أيضاً».

إن المواضيع التي هي بحاجة إلي أن تطرح بصراحة، هي تلك التي ترتبط مباشرة بمعادلة الثقة: المصداقية، والوثوقية، ومستوى الطبيعة المشتركة للألفة، وفهم التوجه نحو الذات من قبل الناصح. وتوفر معادلة الثقة قائمة ضبط checklist جيدة للمهني، الذي يسعى إلى تأكيد أنه أحاط بالقواعد.

وأخيراً، علينا أن نلاحظ الأهمية الرمزية للناصحين، الذين ينفقون من وقتهم الكثير لتكوين العلاقات، لأن في هذا الإنفاق تمهيداً لنشاط في عملية البيع التداخلي. ليس ثمة دلالة أفضل على نوايانا ومقاصدنا من أن نصرف قسطاً من وقتنا الثمين على شخص ما. وفي الحقيقة، فإن هذا يثبت أننا جادون في التزامنا بجداول أعمال (أجندة) مشترك، وأن توجهنا غير مقصور على ذواتنا، وأننا ملتزمون بفهم وجهات نظر الآخرين.

ومن خلال هذه الإشارات بالذات، يمكننا إيصال رغبتنا في الانخراط في علاقات مبنية على الثقة.

22

قائمة التأثيرات السريعة لكسب الثقة

ما هي تلك الأشياء التي لها أكبر الأثر، والتي لها أسرع مردود، والتي يمكن للناس عملها ليكتسبوا الثقة؟ هذا السؤال يُطرح علينا على نحو دائم. وهو سؤال مشروع.

نحن نرى أن هذه الأشياء هي:

1. إصغ باهتمام إلى كل شيء

أجبر نفسك على الإصغاء، وإعادة صياغة ما سمعت. استوعب ما يحاولون قوله. وإذا لم تتمكن من إعادة ما سمعت بطريقة تجعل القائل يعلق قائلاً: «نعم، هذه هي النقطة، هذا بالضبط ما أقوله»، فإن إصغاءك يكون سيئاً.

2. شارك عاطفياً (مشاركة حقيقية)

إن الإصغاء وإعادة صياغة ما سمعت جيداً يجعل الشخص الآخر يعرف أن ما قاله قد سُمِعَ. لكن هل فُهِمَ كلام ذلك الشخص؟ يظل يراود المتكلم شك في ذلك، إلى أن يسمع نمطاً ما من الكلام يتضمن مشاركة عاطفية. لا يتعين عليك الموافقة على ما يقوله الشخص الآخر؛ بل يجب عليك، بكل بساطة، أن تفهمه.

وكلما وجدت نفسك تفكر في أن «هذا الإنسان أحمق»، فاطرح فوراً على نفسك السؤال «لماذا يصدِّق ذلك؟ من أين أتى؟ ما الذي حدث ليجعله يفكر بهذه الطريقة؟» عليك بذل جهد كبير لفهم الناس الآخرين. ويجب عليك:

- الإصغاء لمعرفة المكان الذي أتَوْا منه.
- فهم المكان الذي أتوا منه.
- الإقرار بأنك تفهم المكان الذي أتوا منه.

كل من يفهمنا يحق له الدخول في مناقشة معنا، ومن ثم أن يكون مسموعاً.

كل من يشاركنا عاطفياً يملك الحق في ألا يتفق معنا، ومع ذلك يظل يحظى باحترامنا. ويعود لمثل هذا الشخص الفضل في تغيير الكثير من أفكارنا.

3. لاحظ المشاعر التي تنتابهم

المهارة العاطفية الصرفة لا تتطلب الكثير من الوقت، لكن مردودها فوري. والجانب السلبي الوحيد فيها هو أنها تبدو وكأن فيها شيئاً من المجازفة. لكن هذه المجازفة أقل كثيراً مما نظن.

ويقول سالاكوز Salacuse إنه كي تكون ناصحاً جيداً، عليك الانتباه إلى ثلاثة أشياء في كل محادثة: كلمات وأفعال زبونك (ونضيف إليها مشاعره)، وكلماتك وأفعالك (ومشاعرك)، وردة فعل زبونك على كلماتك وأفعالك.

قد يبدو هذا أمراً معقداً، لكنه يمكن أن يكون سهلاً. وكل ما هو مطلوب ملاحظة دقيقة، وبضع كلمات تخرج من القلب، كأن تقول «يبدو عليك منزعجاً اليوم، ما الذي حدث؟» أو تقول وأنت تنحني إلى الأمام: «جو Joe، يبدو عليك الذهول؛ طمئني هل حدث شيء؟»

وأقوى العبارات تأتي من تعرّفك شعوراً لدى الشخص الآخر، وكذلك تعرفنا لمشاعرنا نحن، شريطة أن نعرف كيف نقوم بذلك بدقة. وهذا الشيء نفسه صحيح، ولو بدرجة أقل، إذا تعرفنا مشاعر أطراف ثالثة (مثلاً، «يبدو جو كسولاً إلى حد ما في الأيام الأخيرة، هل هو مستاء من مراجعته؟»

4. أشرك الآخرين بوضع جدول الأعمال (الأجندة)

لا يمكننا التفكير في شيء أسهل من ممارسة تقنية لإشراك الآخرين في وضع جدولٍ للأعمال. قد لا يقدم هذا أعلى مردود، لكنه أسهل شيء يمكن عمله. وسواءً أكنت في اجتماع رسمي أم غير رسمي، أو كنت تتحدث هاتفياً، أو كنت ضمن مجموعة صغيرة أو كبيرة، ابدأ أولاً بأن تتقاسم مع الآخرين فكرتك عن وضع جدول أعمالٍ للاجتماع، وأن تسأل بصراحة (وإخلاص) الزبون ليضيف أفكاره إلى جدول الأعمال. هذا سيزودك بمعلومات مباشرة، ثم إنه يُنَمْذِجُ للزبون حقيقة موقفك الذي يتمثل بالشعار «نحن . لا . أنا».

5. اعتمد، رجاءً، وجهة نظر!

يبدو أن اعتمادك لفكرة أو وجهة نظر أمر ينطوي على مجازفة كبيرة حينما لا تكون متوثقاً تماماً منها، ذلك أنها تنطوي على مجازفة شخصية. والحقيقة هي أنه من المفيد جداً لزبائننا أن نكون قادرين على إيضاح وجهة نظرٍ ما، حتى لو انتهت بهم إلى رفضها، أو حتى لو كانت خاطئة! ولهذا سببان: فتقديم وجهة نظر يقوم بدور الحفاز catalyst، وهي طريقة لمساعدة الزبون على التفكير.

تعلّم كيف تعبر عن وجهة نظر بعبارة بسيطة وعاطفية كأن تقول:

«الآن، دعني أطلق بالون اختبار هنا» أو «من المحتمل ألاّ يكون هذا هو المكان المناسب للتوقف، لكن...» أو «من يعرف إلى أين يمكن أن يوصلنا هذا الأمر، لكن حدث معي...»

6. قم بمجازفة شخصية

تحدث المجازفة الشخصية عندما نشعر أننا نضع قطعة من ذواتنا «بعيداً عنا»، فاضحين بذلك شيئاً ما عن أنفسنا، وبذا نصبح مكشوفين عاطفياً إلى حد ما. نحن نخشى من أن نصبح عرضة للسخرية، أو أن نصاب بالإخفاق، أو أن نفقد احترام الآخرين لنا، أو أن نُمْنَى بخسارة عاطفية في أي من آلاف الأنماط لهذه العاطفة. والألفة هي أحد مظاهر المجازفة بتلك الخسارة الشخصية. ليس من الضروري أن تكون خصوصية private، بل يجب أن تكون شخصية. المجازفة بشيء شخصي، هي القول بأننا نرغب في رفع مستوى الألفة، قد يكون من الممكن، أو غير الممكن، ردّها بمثلها، لكنها جديرة بالمحاولة.

7. اسأل عن مجال له علاقة بمهمتك

يميل معظم المهنيين إلى التركيز على المواضيع والمعلومات المتعلقة بالمهمة التي كلفوا بها. ولكنهم بعملهم هذا، يحتمل فشلهم في التزامهم المهني للزبون بملاحظة واكتشاف فرصٍ للتحسين. إن الناصحين الراغبين في ملاحظة أشياء خارج مجال خبرتهم (والتعبير بطريقة طبيعية عن هذه الرغبة) يولّدون انطباعاً جيداً عند الزبون. هذا الانطباع هو أن مثل هؤلاء الناصحين يهتمون بنا، لأنهم يفعلون ذلك حقاً. وإذا زاد فضولك في عمل الزبون زيادة مثيرة، فهذه إشارة جيدة؛ إنها تعني أنك مهتم به. وعند ئذٍ يمكنك الثقة بأن شرح مشكلاتك للزبون سيلقى آذاناً صاغية.

8. اطرح أسئلة كبيرة

إن الأسئلة، التي نهاياتها مفتوحة، تجبرك على ألاّ تحكم سلفاً على ما تسمعه إما الانحياز إلى المتكلم، وإما بتقديمك أجوبة مصطنعة. الهدف هو سماع ما يريد المتكلم قوله بالمصطلحات الخاصة للمتكلم. إن المضمون العاطفي للأسئلة ذات النهايات المفتوحة يحظى باحترام من يسمعها؛ فإن من

يصغي إليها يقدم للمتكلم الاحترام لأنها تسمح للمتكلم بوضع أطر مرجعية frames of reference: نظرته إلى العالم، وإحساسه بما هو مهم وغير مهم، ومعرفته بما له أسبقية على غيره، وتحديده للسبب والنتيجة.

9. قدم الأفكار

إن ديڤيد نادلر David Nadler، المدير التنفيذي لشركة دلتا الاستشارية Delta Consulting، هاوٍ لهذه التقنية. وهو يقول:

«لست مجرد معالج نفسي تأملي يردد عبارة [أنا أفهم، لا بد أن يكون ذلك أمراً قاسياً جداً]. هذه تقنية مفيدة، لكنْ يتعيّن عليك دمجها بالحلول. ثمة فكرة حصلْت عليها من أحد العاملين معي، هي تقنية الرد بثلاثٍ إلى خمسٍ من الفِكَرِ . وهذا نوع من توليد الفِكَرِ. يمكنك أن ترد بمقدمة مثل «قد تكونَ هذه الفِكَر متهورة وبعيدة عن الموضوع، لكن دعنا نفكر في...»

النتائج التي يستخلصها كثير من الناصحين هي أنهم يجب أن يكونوا حذرين في تقديم نصائحهم. وهذا يعود، أولاً، إلى إنهم يشعرون بأن ذخيرتهم منها محدودة في طبيعتها. ثانياً، من الصعب جعل الزبون يكتشف أن ثمة حدوداً لهذه الذخيرة. وأسوأ من هذا كله، فإنه لأمْرٌ كارثي أن تجعل الزبون يكتشف أن هذه الذخيرة ليست محدودة فحسب، بل ويكتشف أيضاً أننا لم نبرع إلاّ في جزء منها فقط!

والحقيقة هي أن الخبرة مثل الحب: فهي ليست غير محدودة فقط، بل إنك ستدمرها بمجرد عدم منحك إياها. إن شدة حبك لطفلك لا تتراجع إلى نصفها عندما يولد لك طفل آخر. وهذا هو حال الخبرة، فلا يجب أن تحسم منها ما وضعتَه في قاعدةٍ للبيانات database. إن الطاقة البشرية في إعادة تعريف مشكلة، وفي الإمكانات الإبداعية، هي التي يستغلها ناصح ناجح في كل موقف. هذه الطاقة غير محدودة، ولا تتحسن إلاّ بالمران.

10. رد على المكالمات الهاتفية بسرعة غير عادية

إن ستيفاني ويذرد Stephanie Wethered، راعية الأبرشية التي ذكرناها في وقت سابق، تفعل هذا. إنها تحاول أن ترد على المكالمات الواردة إليها بعد عشر دقائق على الأكثر. وهي تقول إن هذا أكثر الأشياء التي تفعلها تعزيزاً للثقة. لا أحد يتوقع هذا، وهذا يبرز التقدير الكبير الذي تكنه للشخص الآخر.

11. حَرِّر عقلك من التوتر

هاك تمريناً بسيطاً لتخفيف شدة التوتر قبل دخولك في جو مشوب بالتوتر، كأن تدخل إلى اجتماع حاسم. الهدف من هذا التمرين هو تخليص عقلك مؤقتاً من التشتت الداخلي، وذلك بقضاء بعض الوقت في تركيز انتباهك كله على أمر ما.

عبارة «بعض الوقت» قد تعني ستين ثانية في وقت النوم، وقد تعني عدة دقائق أمام لوحة مفاتيح، أو مع قلم تكتب به عما يعنيه هذا الأمر. وقد تعني التحدث مع نفسك بصوت عال في سيارة بضع دقائق قبل المكالمة الهاتفية للزبون أو الاجتماع به.

ونورد فيما يلي قائمة ببعض «الأقوال» المبنية على قواعد السلوك الرئيسية الواردة في هذا الكتاب. فكر في واحد منها فقط في كل مرة. أما الأقوال الأخرى فستنتظر يوماً آخر.

1. الموضوع يتعلق بالزبون.
2. من الذي أفكر فيه؟
3. ما الذي يشعر به الزبون حول هذا؟
4. الجواب هو سؤال أفضل.
5. قلّما تكون المشكلة هي ما يقوله الزبون أول مرة.
6. أنا لست مركز الكون.
7. من الذي أخدمه بأسلوبي الحالي؟

8 . توجيه اللوم سيقيّدني؛ أما تحمل المسؤولية فسيزودني بالطاقة.
9 . إنها لعبة «نحن» وليست لعبة «أنا».
10 . ما الذي أخافه هنا؟
11 . معرفة الحقيقة خير من الجهل بها.
12 . يمكنك التأمل فيما يمكن حدوثه، لكن لا تطلب ما لا يمكن حدوثه.
13 . وجهة نظر لا يجب أن تتقيد بها طوال حياتك.
14 . إياك إياك أن تكذب أو أن تحجب الحقيقة.

أفكار مفيدة أخرى

1 . لاحظ شعوراً ينتابك وعلّق عليه.
2 . قدم التزاماً وتعهد بتنفيذه. لا تبالغ في التزاماتك، ولا تعط أقل مما تقدر عليه.
3 . قل شيئاً يوضح ذاتك، لكن بأمانة.
4 . استعمل تعبيرات وجهك للدلالة على إحساسك بمشاعر الآخر. حتى لو تطلب الأمر أن تظهر ملامح قياسية لوجهك، وتعبّر بصوت ينم عن الألم والاستياء المفاجئ، فافعل ذلك عندما يكون الموقف مناسباً لذلك.
5 . ابذل جهدك لتلاحظ وتتعرف شيئاً ما حُجِبَ عن الشخص الآخر.

أشياء مهمة جداً لتذكّر نفسك بها

1 . لا يجب عليّ أن أثبت إمكاناتي كل عشر ثوان.
2 . لديّ الحق في أن أكون هنا في هذه الغرفة؛ يمكنني أن أضيف قيمة للموضوع دون القلق بشأنه.
3 . اصمت، وكرر مرة بعد أخرى العبارة «حقاً! وبعد ذلك ما الذي حدث؟»
4 . كرر أيضاً مرة بعد أخرى العبارة «ماري، ما هو السر في ذلك؟»

5. هل نبضي يتسارع؟ لماذا؟ لماذا لم أقل ذلك، لماذا لم أقل ذلك بصوتٍ عالٍ؟
6. هل امتلكت الحق بتقديم جواب؟
7. هل أحاول بأي وسيلة الدخول في نقاش؟ يجب العودة إلى المحادثة.
8. قلد الملازم كولمبو عندما يقول: «قد أكون بطيئاً إلى حد ما هنا، قد أكون أنا السبب، لكن...»
9. تحمل المسؤولية عن النتائج العاطفية.
10. لا تَلُمْ أيَّ شخص على أي شيء في أي وقت.
11. من الممكن إضافة قيمة من خلال تعريف المشكلة أكثر مما تضيفه من خلال حلها.
12. مجرد كون الزبون يطرح سؤالاً، لا يعني أن هذا هو السؤال الصحيح الذي يجب أن يقدِّم له الجواب.
13. لا تشعر بعدم الأمان. قل لنفسك: «إذا لم أعرف الجواب، وكنت أنا المؤهل للإجابة، فعندئذٍ يكون هذا سؤالاً جيداً حقاً؛ دعني أحاول معالجته!»
14. هل يخبرني عقلي بشيء غير صحيح؟ إن عقلي سليم. دعنا نناقش الأمر.

اقتراحان أخيران

1. تحدث مع زبونك الآن!
2. أخبر شريكك الرومانسي كم أنت تحبه. افعل ذلك اليوم!

ملحق
تجميع للقوائم الواردة في الكتاب

يمثل هذا الملحق نسخة ثانية مطابقة للقوائم التي أوردناها في هذا الكتاب. ويمكنك استعمالها بأي من الطرق الثلاث التالية:

- اقرأ القوائم جميعاً قراءة سطحية لتحصل على شعور بمحتويات الكتاب.
- استعملها لتحدد موضوعاً يهمك منها، ومن ثم تعود مباشرة إلى الفصل الذي يحوي ذلك الموضوع.
- استعملها كمذكرات بعد انتهائك من قراءة الكتاب (وأضف إليها ما تراه ملائماً نتيجة خبراتك المتراكمة).

كلما ازدادت ثقة زبائنك بك، ازداد:
(الفصل 1)

1. سعيهم كي تقدم لهم النصيحة.
2. ميلهم لقبول توصياتك والعمل بها.
3. سعيهم لإشراكك في مواضيع استراتيجية أكثر تطوراً وتعقيداً.
4. سعيهم لمعاملتك بالطريقة التي تريد أن يعاملوك بها.

5. احترامك.
6. إشراكهم لك بقدر أكبر من المعلومات التي تسمح لك بمساعدتهم، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم.
7. انتظام دفعهم لفواتيرهم دون تردد.
8. حماسهم لتقديمك إلى أصدقائهم ومعارفهم في العمل.
9. تخفيض مستوى التوتر في تعاملاتك معهم.
10. إعطاؤك ميزة الشك في الأمور التي تتطلب ذلك.
11. العفو عنك عند ارتكابك خطأً ما.
12. العمل على حمايتك عندما تحتاج ذلك (حتى من منظماتهم).
13. تحذيرك من الأخطار كي تتفاداها.
14. توفير سبل الراحة لك.
15. إطلاعك مبكراً على الوقت الذي تبدأ فيه مشكلاتهم بالبروز، بدلاً من أن يحدث ذلك في وقت متأخر.
16. وثوقهم بحدسك وقراراتك (ومن ضمنها تلك القرارات المتعلقة بآخرين قد يكونون زملاءك أو زملاءهم).

الميزات المشتركة بين الناصحين الموثوقين (الفصل 1)

1. يفهموننا، دون أن يبذلوا جهداً في ذلك، ثم إنهم يحبوننا.
2. يتمتعون بالاستقامة (ويمكننا الاعتماد عليهم).
3. يساعدوننا دوماً على رؤية الأشياء من الزاوية الصحيحة.
4. لا يحاولون فرض أشياء علينا.
5. يساعدوننا على التفكير بالأمور بعمق (لأن القرار هو، أخيراً، قرارنا).
6. لا يستبدلون أحكامهم بأحكامنا.
7. لا يصابون بالفزع ولا يثورون (بل يظلون هادئين).
8. يساعدوننا على التفكير ويفصلون بين منطقنا وعواطفنا.

9. ينتقدوننا ويصححون أخطاءنا بلين ومحبة.
10. يمكننا الاعتماد عليهم لإخبارنا بالحقيقة.
11. يؤمنون بأن العلاقة أهم من الموضوع الحالي الذي يعالجونه.
12. يساعدوننا على التفكير والمحاكمة، ولا يقومون بمجرد تقديم آرائهم.
13. يتيحون لنا الخيارات، ويعززون فهمنا لهذه الخيارات، ويقدمون لنا توصياتهم، ثم يتركون لنا حرية الاختيار.
14. يتحدّون ادعاءاتنا (ويساعدوننا على كشف زيف تلك الادعاءات التي كنا نصر عليها).
15. يجعلوننا نشعر بالراحة الشخصية (لكنهم يعالجون الموضوع بجدية).
16. يؤدون عملهم بجد، ولا يتصرفون وكأنهم يقومون بدور تمثيلي.
17. يمكن التوثق من أنهم يؤيدوننا، وأن مصالحنا تشغل دوماً مركز اهتمامهم.
18. يتذكرون كل ما قلناه (دون الرجوع إلى مذكراتهم).
19. هم جديرون دوماً بالاحترام (لا ينشرون إشاعات عن الآخرين، ثم إننا نثق بقيمهم).
20. يساعدوننا على وضع الأمور في نصابها، وغالباً ما يكون ذلك من خلال استعمال المجاز، والقصص، والنوادر.
21. يتحلّون بروح الدعابة بغية تخفيف وطأة توترنا في المواقف الصعبة.
22. إنهم أذكياء (وذكاؤهم يعبرون عنه، أحياناً، بأساليب لا نعرفها).

المواصفات العامة للناصحين الموثوقين:
(الفصل 2)

1. يوجد لديهم نزوع إلى التركيز على الزبون بدلاً من التركيز على ذواتهم. ثم إنهم يملكون:

- قدراً كافياً من الثقة بالنفس تجعلهم يصغون ويفكرون، ولا

يقررون قبل الاستماع إلى الوقائع جيداً.

- قدراً كافياً من حب الاستطلاع يجعلهم يحققون في الأمور قبل تقديم جواب عنها.
- الرغبة في النظر إلى الزبون على أنه شخص من مستواهم يرافقهم في رحلة مشتركة.
- قدراً كافياً من قوة الشخصية تجعلهم يسيطرون على أنانيتهم.

2. يركزون اهتمامهم على الزبون كفرد يحق له الإدلاء برأيه، لا كشخص يؤدي دوراً رسم له.
3. يؤمنون بأن التركيز المستمر على تعرف المشكلة وحلها أهم من التألق التقني في أدائهم.
4. يظهرون اندفاعاً «تنافسياً» قوياً موجهاً لا إلى منافسيهم، وإنما إلى البحث الدائم عن أساليب جديدة تسمح لهم بتقديم خدمات أفضل إلى الزبون.

5. يركزون دوماً على عمل الشيء الصحيح التالي، وليس على استهداف نتائج آنية معينة.
6. يحركهم دافع داخلي لعمل الشيء الصحيح أكثر مما تثيرهم المكافآت التي تمنحها لهم مؤسساتهم الخاصة.
7. ينظرون إلى المناهج، والأنماط، والتقنيات، وطرائق العمل على أنها وسائل للوصول إلى الغاية. إنها تفيد ما دامت ناجحة، لكنْ يجب استبعادها إذا لم تنجح؛ والمعيار هو فعاليتها لهذا الزبون.
8. يعتقدون أن النجاح في علاقاتهم مع الزبائن يرتبط بتراكم الخبرات الجيدة. ونتيجة لذلك، فهم يسعون إلى الاستفادة من خبرات الاتصال بزبائنهم (ولا يتجنبونها)، ويتحملون المخاطر مع زبائنهم ولا يتفادونها.
9. يؤمنون بأن كلاً من المحبة والخدمة سمة للتميز المهني. كلاهما يهدف إلى أن يثبتوا لزبائنهم أنهم يكرسون أنفسهم لخدمتهم.
10. يؤمنون بأن ثمة فرقاً بين الحياة العملية والحياة الخاصة، ولكن كلا

هذين النمطين من الحياة شخصيٌّ جداً. إنهم يقرّون بأن المهارات المتميّزة في التعامل مع الناس الآخرين مهمة جداً في الحياة العملية والخاصة؛ وغالباً ما يكون هذان النوعان من الحياة متشابهين وليسا مختلفين، بل إنهما، عند البعض، متطابقان إلى حد بعيد.

المهارات الأساسية الثلاث التي يحتاجها الناصحون الموثوقون (الفصول 3–5)

1. كسب الثقة.
2. إسداء النصيحة بفعالية.
3. بناء العلاقات.

بعض السمات المميزة لعلاقات الثقة (الفصل 3)

1. تنمو وتترعرع، ولا تكتفي بمجرد نشوئها.
2. هي عقلية وعاطفية في آن واحد.
3. تتطلب علاقة باتجاهين.
4. هي، جوهرياً، مجازفة مفهومة.
5. لها صيغة للزبون مختلفة عما هي للناصح.
6. شخصية.

مبادئ بناء العلاقات الفصل (5)

1. كن البادئ.
2. اشرح، ولا تكن مجرد مخبر.
3. اصغ إلى ما هو غير مألوف لا إلى ما هو عادي.
4. توثق من أن نصيحتك هي المنشودة.
5. احصل على الحق بإسداء النصح.

6. لا تكف عن طرح الأسئلة.
7. أفصح عما تعنيه.
8. حين تكون بحاجة إلى مساعدة، اطلبها.
9. أظهر اهتماماً بالشخص الآخر.
10. امدح ولا تتملق.
11. عبر عن تقديرك للآخر.

مواصفات ملائمة مهمة
(الفصل 6)

1. القدرة على التركيز على الشخص الآخر.
2. الثقة بالنفس.
3. قوة الذات.
4. الفضول (حب الاستطلاع).
5. المستوى المهني العالي.

أربعة عناصر أساسية لتوليد الثقة
(الفصل 8)

1. المصداقية.
2. الوثوقية.
3. الألفة.
4. مستوى منخفض من التوجه نحو الذات، أو التركيز على الذات.

بعض الأفكار المفيدة لتعزيز المصداقية
(الفصل 8)

1. حدد الطريقة التي تسلكها لذكر أكبر قدر ممكن من الأخبار الصادقة، باستثناء الحالات التي قد يُلحقُ فيها هذا القولُ أذى بالآخرين.
2. لا تكذب، بل حتى لا تبالغ أبداً.

3. تجنب قول الأشياء التي قد يعتبرها الآخرون أكاذيب، كقولك: «نعم، بالطبع، سنوجه أفضل موظفينا للقيام بهذه المهمة». (هل هذا صحيح حقاً؟ ومن هم أسوأ الموظفين؟ وكيف يمكن أن يكون أفضل الموظفين غير مشغولين جداً؟) أو كقولك: «نحن لا نكتب تقارير نضعها على الرفوف». (هل هذا صحيح حقاً؟ من تفترض بأنه يكتب مثل هذه التقارير؟ وهل هذا يعني أنك لن تزودنا بالوثائق؟)
4. تكلم كلاماً يعبر عمّا تنوي قوله، دون أن يكون كلامك وتعابيرك وحيدة النمط والنغمة. استعمل لغة الجسد، والنظر في عيني من تتحدث إليه. أوضح للزبون أن لديك الطاقة لإنجاز الموضوع الذي تعهدت بتنفيذه.
5. لا تقم بمجرد ترديد الإشارة إلى مراجع.

وحيث تجد أن ثمة إمكاناً جيداً لفائدة مشتركة بين زبائنك، عرف بعضهم ببعض، عندئذٍ سيتعلمون بعضهم من البعض الآخر، وستحظى أنت بقدر كبير من الثقة التي يمنحونك إياها.

6. عندما لا تعرف شيئاً، قل ذلك مباشرة وبسرعة.
7. من المهم أن تجعلهم يعرفون مستنداتك. هذا يجعلهم يشعرون نحوك بطريقة أفضل، وسيغمرك شعور أفضل أيضاً. إن إرسال نص يحوي سيرتك الذاتية وخلفيتك مقدما، ينطوي على أهمية كبيرة في العلاقات الجديدة. كذلك فإن تزويدهم بأي كلام كتب عنك (مدحك) مفيد أيضاً. لا تكشف بمجرد ذكر الأحرف الأولى من أسماء شهاداتك بعد اسمك على بطاقة عملك.
8. اشعر بالاسترخاء.

أنت تعرف أكثر بكثير مما تظن أنك تعرفه. وإذا كنت بعيداً عن إحدى المعارف، فلا تحشر نفسك البتة فيما لا تعرف.

9. توثق من أنك أنجزت تماماً جميع واجباتك البيتية المتعلقة بشركة الزبون، وأسواقه التجارية، وشخصه، وأن كل ما أنجزته من

معلومات هي أحدثها. وحتى لو كنت تعرف هذه المعلومات، فثمة احتمال بأن توجد بعض الأخبار عن زبونك نشرت هذا اليوم بالذات. تابع أحدث المعلومات عن زبونك.

10. لا يوجد سبب للتبجح، فالزبون يفترض أنك تعرف ما تتحدث عنه (أو تعرف كيف تعالج الموقف). إن عدد المرات التي يريد فيها الزبون اختبار معرفتك هي في الواقع، قليلة جداً.

11. أحبّ عملك.

بعض الأفكار عن الوثوقية
(الفصل 8)

1. قدم التزامات محددة لزبونك حول أشياء صغيرة: الحصول على تلك المقالة بحلول يوم غد، كتابة المخطط التمهيدي بحلول يوم الخميس، زيارة أحد الأشخاص. بعد ذلك نفذها بهدوء وفي مواعيدها.

2. إبعث جدول أعمال الاجتماع سلفاً كي يتسنى للزبون مراجعته قبل الاجتماع. وهذا يجعل معظم وقت الاجتماع مخصصاً لمناقشة الأمور الجوهرية.

3. توثق من أن للاجتماعات أهدافاً واضحة، وتيقن أن هذه الأهداف أنجزت.

4. استعمل المصطلحات والأساليب والتقاليد والأوقات الملائمة للزبون.

5. راجع جداول الأعمال مع زبونك قبل انعقاد الاجتماعات، وقبل المكالمات الهاتفية، وقبل بدء المناقشات. ويجب أن يعرف الزبائن أن بإمكانهم أن يتوقعوا دوماً منك معرفة آرائهم في طول المدة التي تتطلبها الاجتماعات.

6. أعد تثبيت مواعيد الاجتماعات قبل انعقادها.

وأعلم زبائنك عن التغيرات في مواعيدها حال حدوث هذه التغيرات.

بعض الأفكار عن الألفة
(الفصل 8)

1. ابتعد عن الخوف! فتوليد الألفة يتطلب شجاعة، لا لمصلحتك فحسب، بل لمصلحة الجميع. الفرص موجودة، وقد بلغت درجة من النجاح في تكوين علاقات في مرحلة ما من حياتك. وستنجح هنا أيضاً.
2. الناس الذين يشغلون مراكز عالية يفضلون الصراحة، لكن الصراحة ليست ألفة بالضرورة، وهم يقدرون الصراحة حتى أكثر من الألفة. ذوو المراكز العالية يدلّلون كثيراً، والرسائل التي توجّه إليهم غالباً ما يجري إرسالها بشكل منمق جداً، إلى درجة تجعلنا لا نعرف المقصود منها قبل تسليمها. نحن نعرف مديراً تنفيذياً رئيسياً CEO كان سعيداً لأن كبار موظفيه جميعهم كانوا يخبرونه الحقيقة. لكن ليس هذا كل شيء، فهناك ألفة سائدة بينهم. إنهم يعرفون بعضهم بعضاً إلى درجة أنهم لا يتأثرون إذا غضب بعضهم من بعض، وتحدّوا أفكار بعضهم بعضاً. ويفضل هذا المدير أن يتحلى بهذه الخصال ناصحوه من خارج الشركة، وإذا لم يتوفر له ذلك، فهو ليس حريصاً على استئجار ناصحين. وبالطبع، على المرء أن يتعلّم كيف يخالف الآخرين في آرائهم، دون أن يكون شخصاً مرفوضاً منهم.
3. وفر جواً من المتعة والسعادة. وباقترابنا أكثر من المركبات العاطفية لعملية اتخاذ قرار الزبون، يمكننا أن نطرح على الناس أسئلة لم يسبق لهم سماعها من الناصحين. وهي تبيّن أن لنا زوايا مختلفة ننظر منها، ووجهات نظر مختلفة. إن هذا شيء ممتع لهم، وهو ممتع لنا أيضاً. ثم إنك تتعلم أكثر.
4. تفحص ما إذا كنت تقترب كثيراً من الخط، أو كنت تبتعد عنه كثيراً، وبسرعة كبيرة. اطرح على نفسك السؤال التالي: «لو كنت في موقع الزبون، فهل أريد أن أتحدث عن هذا الموضوع مع شخص منحته ثقتي؟» إذا كان جوابك نعم، فإن تصرّفك غالباً ما

يكون سليماً. ولكن هذا ليس كل شيء. إنك تريد أيضاً التوثق من أنه الموضوع الصحيح، وأن الوقت هو الوقت الصحيح.

5. تمرّن قليلاً. انتبه، لا يمكنك الاعتماد على العفوية في الكلام أو الكتابة، لكن يمكنك التمرّن على صوغ العبارة. وغالباً ما يكتب روب صيغتين أو ثلاثاً للأسئلة الصعبة التي سيطرحها، أو للرسائل الصعبة التي سيبعث بها، ثم يجربها ويختبرها قبل استعمالها.

6. لا تبالغ في تقدير سلبيات المجازفة. ما الذي تخاف منه بالضبط؟ نحن نخاف أحياناً من قول شيء لأننا نظن أنه سيعرّض العمل للخطر. لكن لو كنا صادقين ومخلصين، فإننا غالباً ما نجد أن ما هو معرض للخطر ليس العمل نفسه، وإنما راحتنا الشخصية عند توسيع حدود الألفة. إن المجازفة التي يتعرض لها العمل، غالباً ما يبالغ فيها. ومن قبيل المفارقة أن يكون الأسلوب الذي نتصرف به حيال مجازفة في عملنا، هو غالباً الأسلوب الذي ننتهجه وكأن هذه المجازفة شخصية.

7. يجب أن يقوم شخص منكما بالخطوة الأولى، وهذا الشخص هو أنت! تبتدئ الألفة المتزايدة بأن يقوم شخص أو آخر بما يشعر أنه مجازفة شخصية تتعلق بشيء ما، ثم يتشاركان في الرؤية والتفكير والشعور فيما يخص ذلك الشيء. فإذا قوبلت هذه المجازفة بود، ازدادت الألفة، ومن ثم تعززت الثقة. ثمة جدل داخلي لا نهاية له، ولا فائدة منه، حول ما إذا كان الزبون هو الذي يجب أن يقوم بالخطوة الأولى في هذه «الرقصة». أنت، كمهني، لا تتحكم في الشخص الآخر. فالتصرفات الوحيدة التي يمكنك التأثير فيها هي تصرفاتك. تحمل مسؤولية كونك أول من يُقْدِمُ على المجازفة.

«تهديدات» التركيز على الاهتمام بالزبون (الفصل 8)

1. أنانية.

2. وعي موجّه نحو الذات.
3. حاجة للظهور في القمة.
4. رغبة في الظهور بمظهر الذكي.
5. وجود قائمة للأشياء التافهة في أذهاننا طولها ميل.
6. رغبة في القفز إلى الحل.
7. رغبة في الكسب أقوى من الرغبة في مساعدة الزبون.
8. رغبة في أن نكون على حق.
9. رغبة في أن نُرى بأننا على حق.
10. رغبة في أن نُرى بأننا نضيف قيمة للأشياء.
11. مخاوف من أنواع مختلفة: من ألاّ نَعْرِفَ، ومن ألاّ نملك الجواب الصحيح، ومن عدم الظهور بأننا أذكياء، ومن أن نُرفض.

دلالات على توجهنا المفرط نحو الذات (الفصل 8)

1. ميلنا إلى نسب قصصهم إلينا.
2. رغبتنا في إنهاء جملهم بسرعة نيابة عنهم.
3. قيامنا بملء الفواصل في محادثاتهم.
4. حاجتنا إلى الظهور بمظهر الذكي، اللامع، السريع الخاطر، الخ.
5. عجزنا عن توفير جواب مباشر عن سؤال مباشر.
6. غياب الرغبة لدينا في أن نقول إننا لا نعرف.
7. عدم ذكرنا أسماء زبائننا الآخرين.
8. إعادة ذكرنا لمؤهلاتنا.
9. ميلنا إلى تقديم أجوبة سريعة.
10. ميلنا إلى الرغبة في أن تكون لنا الكلمة الأخيرة.
11. إنهاؤنا الأسئلة في وقت مبكر قبل اكتمالها.
12. طرحنا لفرضيات أو صيغ قبل الإصغاء الكامل للفرضيات أو صيغ الأسئلة التي يطرحها الزبون.

13. إصغاؤنا السلبي؛ الافتقار إلى علامات بصرية أو كلامية تشير إلى أننا نستمع إلى ما يقوله الزبون.
14. تحديقنا في الزبون وكأنه جهاز تلفزيون (مجرد مصدر للبيانات).

علامات على توجيه ضعيف نحو الذات (الفصل 8)

1. جعل الزبون يملأ الفواصل في حديثه.
2. الطلب من الزبون التحدث حول خلفية الموضوع.
3. استعمال أسئلة نهايات مفتوحة.
4. عدم إعطاء الأجوبة قبل أن يُسمح لنا بفعل ذلك.
5. التركيز على تحديد المشكلة، لا على تخمين الحل.
6. الإصغاء الإيجابي، وتلخيص ما سمعناه للتوثق من أن سماعنا لما قيل وما قُصد كان صحيحاً.
7. الإقرار بأننا لا تعرف عندما لا تعرف.
8. الاهتمام بمشاعر الزبون (واحترامه).
9. تعلّم إتاحة الفرصة للزبون ليشرح مشكلته قبل أن نبدأ بالكتابة.
10. الإصغاء إلى الزبائن دون أن ينصرف انتباهنا خلال الإصغاء إلى شيء آخر: إغلاق باب، رنين جرس هاتف، بريد إلكتروني بعيد عن خط بصرك، توجيه النظر المباشر المتكرر إلى العيون.
11. مقاومة دعوة الزبون الملحة لنوفر له حلاً في وقت مبكر جداً، والبقاء في مرحلة الإصغاء والتفكير في المسألة قيد البحث ما دام ذلك ضرورياً.
12. الثقة بقدرتنا على إضافة قيمة للموضوع بعد الإصغاء، بدلاً من فعل شيء خلال الإنصات.
13. تحمل معظم مسؤولية الاتصالات الفاشلة.

الخطوات الخمس في عملية بناء الثقة:

1. الارتباط: يستعمل لغة المصلحة والاهتمام.
2. الإصغاء: يستعمل لغة الفهم والتقمص العاطفي.
3. التأطير: يستعمل لغة القدرة على رؤية الأشياء والصراحة.
4. التصور: يستعمل لغة الإمكان.
5. الالتزام: يستعمل لغة الاستكشاف المشترك.

المهارات المطلوبة من الناصح الموثوق في عملية الثقة ذات الخمس مراحل (الفصل 9)

1. فالارتباط يتطلب منه العمل ليكون الآخر مهتماً به (بصدق).
2. والإصغاء يتطلب منه قدرة على فهم إنسان آخر.
3. والتأطير يتطلب منه رؤية خلاقة وشجاعة عاطفية.
4. والتصوّر يتطلب روحاً من التعاون والإبداع.
5. والالتزام يتطلب منه القدرة على إثارة الحماسة، وأحياناً، القدرة على تخفيف حدة الحماسة المفرطة.

مداخل الارتباط (الفصل 10)

1. المداخل التي تظهر اهتماماً بالتطورات التنافسية.
2. المداخل التي تشير إلى فهم للتحديات التي تواجه السيرة العملية لشخص معين.
3. المداخل التي قد تقدم حلاً لموضوع إداري معين.
4. المداخل التي تبيّن الاستمرار والتطور.

الأشياء التي يفعلها الذين يصغون جيداً (الفصل 11)

1. يتفحّصون خبايا الموضوع للحصول على مزيد من الإيضاحات.
2. يصغون إلى العواطف الصامتة.
3. ينصتون جيداً إلى القصة.
4. يوجزون جيداً.
5. يتميّزون بتقمّص وجداني.
6. يركزون سمعهم إلى ما هو مختلف، لا إلى ما هو مألوف.
7. ينظرون إلى الأمور بجدية (ولا يقولون «عليك ألاّ تقلق من هذا»).
8. يسلطون الضوء على الافتراضات المخفية.
9. يَدَعون الزبون يخرج ما عنده بأسلوبه الخاص.
10. يطرحون السؤال: «ما هو شعورك تجاه هذا الأمر؟»
11. يتركون الزبون يتابع حديثه.
12. يواصلون طرح الأسئلة بغية الحصول على مزيد من التفاصيل تساعدهم على الفهم.
13. يستبعدون الأمور التي تشتت الانتباه خلال إصغائهم.
14. يركزون اهتمامهم على سماعك أنت أولاً.
15. يَدَعُونَكَ تروي قصتك بطريقتك الخاصة.
16. يتخذون موقفاً مماثلاً لموقفك، على الأقل عندما يصغون إليك.
17. يسألونك عن الطريقة التي يمكنهم أن يساعدوك بها.
18. يسألونك عما فكرت به قبل إخبارك عما كانوا يفكرون به.
19. ينظرون إلى الزبون خلال حديثه (دون التحديق في عينيه).
20. يبحثون عن التطابق (أو عدم التطابق) بين ما يقوله الزبون وبين إيماءاته، وطريقة وقفته، وجلسته.
21. يجعلون الأمر يبدو وكأنه الزبون هو الشيء الوحيد الذي يهمهم، وأن لديهم وقتاً غير محدود مكرساً لزبونهم.

22. يشجعون زبونهم بحركات رأسهم أو بابتسامات لطيفة.
23. يَعُونَ حركات أجسامهم ويتحكمون فيها (دون أن يجولوا في المكان، ويهزوا أرجلهم، أو يعبثوا بمشبك للورق).

الأشياء التي لا يفعلها الذين يصغون جيداً (الفصل 11)

1. يقاطعون.
2. يتسرّعون في الجواب.
3. يطابقون بين ما فعله الزبون وما فعلوه هم («نعم، حدث لي شيء من هذا القبيل. وقد بدأ الأمر كله...»).
4. يقدمون الأمور ملونة برأيهم الشخصي («حسناً، لا يجوز البدء بهذا الخيار»).
5. يقفزون إلى النتائج (بعد مناقشات قليلة غير كافية).
6. يطرحون أسئلة أجوبتها مقررة سلفاً دون أي داعٍ لذلك.
7. يقدمون لك أفكارهم قبل سماع أفكارك.
8. ينددون بك.
9. يحاولون حلِ المسألة بسرعة كبيرة جداً.
10. يتلقون المكالمات الهاتفية، أو يسمحون بمقاطعتهم خلال الاجتماع بالزبون (يبدو هذا واضحاً تماماً، لكن لاحظ كيف أنه يحدث غالباً!).

السمات المميزة للتحديد والتصريح (الفصل 12)

1. إقرار بصعوبة طرح الموضوع.
2. قبول المسؤولية بطرحه.
3. تحديد مباشر للموضوع نفسه.

تحمل مسؤولية التحفظات
(الفصل 12)

1. من المحتمل أن يكون الشخص هو أنا، لكن...
2. قد أكون غادرت للحظات، أنا آسف على ذلك، لكنني...
3. أنا واثق بأنك عالجت هذا الموضوع من قبل، لكن...
4. آسف لمقاطعتك، لكنني غير قادر على نسيان ما يتعلق بـ...
5. من المحتمل أنك سبق وفكرت بهذا من قبل، لكن...
6. ليتني علمت بالأمر، لكنني لا أعلم تماماً كيف يمكنني التعامل معه لأن...
7. أنا أدرك أنك تفضل كثيراً س ع ص، لكن...
8. من المحتمل أن يكون ظني بكل هذا الأمر خاطئ، لكن...
9. لست متوثقاً مما إذا كانت هذه هي النقطة، لكن...
10. يحتمل أنني لم أفهم ذلك جيداً، لكن...
11. لا أعرف بالضبط كيف أقول هذا، لذا فإنني آمل أن تساعدني، لكن...
12. لست واثقاً بأنني كنت غير موفق في شرح هذا الموضوع، لكن...
13. آمل أن تعذرني لأنني لا أعرف تماماً كيف أقول هذا الأمر، لكن...

مواضيع الالتزام
(الفصل 14)

1. ما الذي يمكن أن يعترض سبيل إنجاز هذا الأمر؟
2. ما الذي ننوي عمله في هذا الموضوع؟
3. من الذي بحاجة إلى وضعه ضمن الدائرة؟
4. ما هي مهام كل شخص؟
5. ما هي المعلومات التي تريدها؟
6. متى سنسجل اسمنا في سجل الحاضرين؟
7. ما هي المواعيد النهائية الرئيسية؟

التعامل مع التوقعات
(الفصل 14)

1. أن نبيّن بوضوح ما الذي سنعمله وما الذي لن نعمله.
2. أن نبيّن بوضوح ما الذي سيفعله الزبون وما الذي لن يفعله.
3. أن نعيّن حدود التحليلات التي سنجريها.
4. أن نحدد مع الزبون المجالاتِ التي قد لا يرغب في أن نتدخل فيها، أو الأشخاص الذين لا يريد أن نتكلّم معهم.
5. أن نحدد مواعيد العمل بدقة.
6. أن نتفق على أساليب الاتصالات بيننا وعلى تكررها.
7. أن نقرر من الذي يحصل على التقارير، ونوع هذه التقارير.
8. أن نقرر عدد مرات تقديم تقرير ما.
9. أن نقرر كيفية استعمال أي تقارير.
10. أن نقرر ما هي الأحداث المؤثرة ونقاط التقدم التي يجب مراجعتها.
11. أن نقرر طريقة قياس النجاح، في نهاية العملية وخلالها.

بناء الثقة من خلال التعامل مع التوقعات
(الفصل 14)

1. قل دوماً الحقيقة الكاملة عما يمكنك (أو لا يمكنك) عمله، وعن الوقت الذي يمكنك (أو لا يمكنك) فيه إنهاء مهمتك. وأحياناً، وبغية الفوز بالعمل، فإننا نوافق على الاضطلاع بعملٍ لا يمكن إتمامه إلاّ بجهود شخصية مضنية. وفي هذه الحالة قل: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة. وبغية توكيد ذلك، قل ثانيةً: لا أستطيع إنجاز هذه المهمة.
2. ابدأ المشروع قبل أن تكون ارتبطت.
3. أبْدِ حماسك بقولك عن زبونك إنه عظيم؛ وإنك تقوم بالعمل الذي تحبه، الذي كنت تسعى إليه؛ وأنه طلب منك أن تقوم به؛ وأنه ما من شيء يمكن أن يكون أفضل منه.

4. اطرح الأسئلة التي تزعجك في وقت مبكر وليس في وقت متأخر. لا تخف من إبداء أفكارك مبكراً. إنه لممّا يساعد الزبون أن يراك مركّزاً اهتمامك على المواضيع الصعبة منذ البداية.

هموم الأسلوب المبني على الثقة
(الفصل 15)

1. هذا العمل ينطوي على مجازفة شخصية كبيرة. الناحية العاطفية فيه تبدو محرجة ومختلفة وهشة.
2. ليس من السهل التوقف عن إبداء قلقك على نفسك، وتركيزه، بدلاً من ذلك، على آخرين.
3. إن شركات الخدمات المهنية غالباً ما ترعى ثقافة الخبرة والبراعة الفائقة في المضمون. (إنها تعلمنا أن المضمون هو كل شيء).
4. لا نستطيع التغلب على مخاوفنا من أن نبدو جهلاء، أو أغبياء، أو غير ملمين بالموضوع. لذا فإننا نتصرّف بأسلوب جازم، لنبعد عنا هذه الشبهات.
5. من الصعب علينا السكوت والإصغاء قبل حل المشكلة. نحن نمر بأوقات عصيبة حين نحاول تغيير غرائزنا وعاداتنا.
6. إن الكلام عمّا لا يجوز التحدث عنه أمر يتطلب الكثير من الشجاعة. هناك أشياء لا يمكنك البوح بها، لأنها شخصية جداً، أو تنطوي على مجازفة كبيرة، أو غير مهنية أبداً.
7. نشعر أننا قريبون جداً من انتهاك خصوصية الآخرين.
8. هذه الطريقة تحطّ كثيراً من قيمة المحتوى أو الخبرة الجيدة.
9. يبدو أن هذا العمل تَزَمُّتِيٌّ جداً.
10. تبدو هذه العملية بطيئة! ميزانيتي لا تسمح بهذا!
11. يريد زبوني مني أن أركز اهتمامي على موضوعه. إنه لا يريد أن يراني منهمكاً في أي شيء آخر.
12. إنه لأمر ينطوي على المجازفة أن أتخذ موقفاً من موضوع قبل أن

أصبح عميق المعرفة به.

13. لقد اتخذت موقفاً، وأنا الآن غير قادر على تغييره. إن تغيير رأيي سيدمر مصداقيتي!

14. من الصعب أن أكون متواضعاً جداً!

لماذا يندفع المهنيون إلى العمل عاجلاً جداً (الفصل 15)

1. الميل البشري للتركيز على ذواتنا.
2. الاعتقاد بأننا نبيع المضمون فقط.
3. الرغبة في كون الشيء ملموساً.
4. البحث عن التثّبت validation.

مخاوف عامة (الفصل 15)

1. عدم معرفة الجواب.
2. عدم القدرة على معرفة الجواب الصحيح بسرعة.
3. الجواب الخاطئ.
4. ارتكاب بعض الزلاّت في السلوك الاجتماعي.
5. الظهور بمظهر المرتبك.
6. عدم معرفة كيفية الاستجابة.
7. نسيان بعض المعلومات.
8. إظهار بعض الجهل.
9. الخطأ في التشخيص.

عواطف أخرى يجب التحكم فيها (الفصل 15)

1. إرادة (الحاجة إلى) الإشادة بفكرة.

2. الرغبة في ملء شيء خالٍ من المعنى بمضمون.
3. التملّص من حالة عدم وثوقنا بشيء، وذلك بالشعور بأنه يجب تقديم جميع مستندات لإثبات ذلك الشيء.
4. الرغبة في تأجيل مشكلة أملاً في حلّها فيما بعد، دون ضغط من أحد.
5. محاولة تجنب إعطاء جواب خوفاً من الوقوع في الخطأ.
6. الرغبة (عاجلاً جداً) في أن نروي قصة الزبون أو مشكلته بالأسلوب الذي يعجبنا نحن، مبتعدين بذلك عن جوهر الموضوع.

التعامل مع الأنماط المختلفة للزبائن (الفصل 16)

1. ابحث سلفاً عما هو مختلف في هذا الزبون، وما قد يكون مختلفاً فيك في هذه الحالة.
   - هل ثمة مواضيع يجب اجتنابها لأنها حساسة جداً، ومن ثم لا يجوز طرحها في اجتماع واسع؟
   - هل ثمة مواضيع تنقسم عليها وجهات نظر زملائك انقساماً شديداً؟
   - أين يحتمل أن نجابه أكبر مقاومة؟
   - هل لديك أي مبادرات يمكن أن تتفاعل مع المناقشات الدائرة حول هذه المقاومة؟
2. وفيما تنظر إلى زبون، أجبر نفسك على طرح الأسئلة الثلاثة التالية:
   - ما هو الدافع الشخصي الرئيسي للزبون؟
   - ما نوع شخصيته؟
   - كيف تؤثر حالة منظمته في نظرته الشاملة؟
3. حين التفكير بالدافع الشخصي الرئيسي لدى الزبون، أي من الدوافع التالية يحدث أولاً؟

- الحاجة إلى التميز؟
- الحاجة إلى الفعل وإنجاز نتائج؟
- الحاجة إلى الفهم والتحليل قبل اتخاذ القرار؟
- الحاجة إلى الحصول على إجماع؟

4. حدد السبب الذي يدعوك إلى أن تحب هذا الزبون كشخص.
5. استعمل معادلة الثقة.

بعض الأنماط الصعبة للزبائن، وكيفية التعامل معها (الفصل 16)

النمط 1. زبون «أريد الحقائق تماماً».

النمط 2. زبون «سأعود إليك».

النمط 3. الزبون «أنت الخبير».

النمط 4. الزبون «دعني أتولى ذلك».

النمط 5. الزبون «لنتفحص ذلك مرة أخرى».

النمط 6. زبون «أنت لا تفهم».

النمط 7. الزبون «عدو عدوي صديقي».

النمط 8. الزبون «تماماً مثل، كما تعرف، هيا».

النمط 9. الزبون «أوه، بالمناسبة».

العوامل التي تؤثر في القيمة التي يتصورها الزبون عن الخدمة (الفصل 19)

1. الفهم.
2. وجود إحساس بالتحكم.
3. وجود إحساس بالتقدم.
4. إمكان النفاذ access والإتاحة.
5. كون الشخص مستجيباً.
6. الوثوقية.

7. الاستحسان والتقدير.
8. وجود إحساس بالأهمية.
9. الاحترام.

تكتيكات بناء الثقة على المهمة
(الفصل 19)

1. إشراك الزبون في العملية من خلال:
   - جلسات تُقَدَّم فيها أفكار خلاقة.
   - تكليف الزبون بالقيام ببعض المهمات.
   - إطلاع الزبون على بعض البدائل ليختار منه ما يشاء.
   - إطلاع الزبون، باستمرار، على ما سيحدث، ومتى، ولماذا.
2. جعل التقارير والعروض (أمام الحضور) presentations أكثر فائدة، وذلك بإجراء ما يلي:
   - جعل الزبون يعلمنا عن صيغة هذه التقارير والعروض.
   - تقديم ملخص كي يتمكن الزبون من استعماله داخلياً دون إجراء تعديلات عليه.
   - قراءة التقارير من قبل شخص عادي، للتوثق من أنها مقروءة جيداً ومفهومة قبل إلقائها.
   - توفير كل المخططات، والقوائم، والخلاصات، وجهاز الإسقاط للاستعمال الداخلي للزبون.
3. مساعدة الزبون على الاستفادة مما نقدمه له، وذلك بواسطة:
   - تدريب الزبون على التعامل مع الآخرين في شركة الزبون.
   - تمكين الزبون من التفكير المتسلسل.
   - تقديم النصيحة فيما يتعلق بالتكتيكات / المناورات التي تبين كيف يجب الإشراك في النتائج داخل شركة الزبون.
   - كتابة ملخصات للتقدم الحاصل بطريقة تمكّن الزبون من استعمالها داخلياً دون إجراء تعديلات عليها.

4. جعل الاجتماعات تحظى بقيمة أكبر وذلك بواسطة:
- وضع جداول أعمال (أجندات) وأهداف محددة قبل الاجتماع.
- إرسال المعلومات والتقارير سلفاً، وهذا يجعل وقت الاجتماع مخصصاً للمناقشة، لا للتقديم.
- معرفة الحضور سلفاً والتباحث معهم.
- تحديد الخطوات التالية لكل من الطرفين.
- إعداد موجز عن الاجتماعات والمكالمات الهاتفية المهمة، وإرسال نسخة إلى الزبون في نفس اليوم، أو اليوم الذي يليه.
- إجراء مكالمة هاتفية بعد ذلك لتأكيد أن الأهداف قد تحققت.

5. أن يكون الوصول إلينا ممكناً بواسطة:
- إجراء مكالمة هاتفية سلفاً حين نعرف أننا لن نكون موجودين.
- التوثق من أن مساعدينا يعرفون مكان وجودنا وقت عودتنا.
- التوثق من أن مساعدينا يعرفون أسماء جميع الزبائن، وأسماء جميع أعضاء الفريق المنخرط في العلاقة.
- العمل على توفير الراحة للزبائن مع «صغار» موظفينا، بحيث يكونون موجودين في حالات غيابنا.

بناء الثقة خلال عملية الارتباط
(الفصل 19)

1. يجب إبقاء الزبائن على اطلاع دائم على ما أحرز من تقدم.
2. يجب علينا قول الحقيقة دوماً، لا قول ما يريد الزبون سماعه.
3. أحب عملك.
4. يجب أن نحاول دوماً التوثق من أن جوابنا ليس تقنياً صرفاً.
5. قرر الأمر التالي الذي يجب عمله للزبون.
6. لا تلح على متابعة العمل بسرعة كبيرة.

اقتراحات الزبائن لبناء علاقة
(الفصل 20)

1. أحدثوا أثراً في عملنا، ولا تكتفوا بمجرد رؤيتنا لكم.
2. لا تتركوا الأشياء للمصادفة (أي استثمروا وقتكم في عمل تمهيدي في مجالات جديدة).
3. اصرفوا وقتاً أكثر في مساعدتنا على التفكير، وفي مساعدتنا على ابتكار استراتيجيات.
4. كونوا قادة لتفكيرنا، وأخبرونا عما سيكون عليه عملنا بعد خمس أو عشر سنوات من الآن.
5. تخطّوا أي معلومة جديدة نعرفها نحن، وذلك كي تظلوا على معرفة بآخر المعلومات المتصلة بعملنا.

   استعملوا بياناتنا (معطياتنا) data لتتوصلوا إلى مستوىً إضافي لتحليل سير عملنا.

   اطلبوا هذه البيانات، ولا تنتظرونا لتزويدكم بها.
6. ضعوا برنامجاً لاجتماعاتنا معاً خارج عملنا. شاركونا في جلسات تقدم فيها أفكار خلاقة بخصوص العمل.
7. قوموا بجهد إضافي لفهم كيفية سير عملنا.
8. ساعدونا على رؤية موقعنا بالنسبة للآخرين، في مجال عملنا وخارجه.
9. أخبرونا لماذا يفعل منافسونا ما يفعلونه.
10. ناقشوا معنا أشياء أخرى يتعيّن علينا فعلها؛ نحن نرحب بأي اقتراح في هذا المجال.

قائمة التأثيرات السريعة لكسب الثقة
(الفصل 22)

1. اصغ باهتمام إلى كل شيء.
2. شارك عاطفياً (مشاركة حقيقية).

3. لاحظ المشاعر التي تنتابهم.
4. أشرك الآخرين في وضع جدول الأعمال (الأجندة).
5. بالله عليك، اعتمد وجهة نظر.
6. قُمْ بمجازفة شخصية.
7. اسأل عن مجالٍ له علاقة بمهمتك.
8. اطرح أسئلة كثيرة.
9. قَدِّمْ أفكاراً.
10. ردّ على المكالمات الهاتفية بسرعة غير عادية.
11. حَرِّرْ عقلك من التوتر.

أقوال التحرير عقلك من التوتر
(الفصل 22)

1. الموضوع يتعلق بالزبون.
2. من الذي أفكر فيه؟
3. ما الذي يشعر به الزبون حول هذا؟
4. الجواب هو سؤال أفضل.
5. قلّما تكون المشكلة هي ما يقوله الزبون أول مرة.
6. أنا لست مركز الكون.
7. من الذي أخدمه بأسلوبي الحالي؟
8. توجيه اللوم سيقيّدني؛ أما تحمل المسؤولية فسيزودني بالطاقة.
9. إنها لعبة «نحن» وليست لعبة «أنا».
10. ما الذي أخافه هنا؟
11. معرفة الحقيقة خير من الجهل بها.
12. يمكنك التأمل فيما يمكن حدوثه، لكن لا تطلب ما لا يمكن حدوثه.
13. وجهة نظر لا يجب أن تتقيد بها طوال حياتك.
14. إياك إياك أن تكذب أو أن تحجب الحقيقة.

أفكار مفيدة أخرى
(الفصل 22)

1. لاحظ شعوراً ينتابك وعلّق عليه.
2. قدم التزاماً وتعهد بتنفيذه. لا تبالغ في التزاماتك، ولا تعط أقل مما تقدر عليه.
3. قل شيئاً يوضح ذاتك، لكن بأمانة.
4. استعمل تعبيرات وجهك للدلالة على إحساسك بمشاعر الآخر.

حتى لو تطلب الأمر أن تظهر ملامح قياسية لوجهك، وتعبّر بصوت ينم عن الألم والاستياء المفاجئ، فافعل ذلك عندما يكون الموقف مناسباً لذلك.

5. ابذل جهدك لتلاحظ وتتعرف شيئاً ما حُجِبَ عن الشخص الآخر.

أشياء مهمة جداً لتذكّر نفسك بها
(الفصل 22)

1. لا يجب عليّ أن أثبت إمكاناتي كل عشر ثوان.
2. لديّ الحق في أن أكون هنا في هذه الغرفة؛ يمكنني أن أضيف قيمة للموضوع دون القلق بشأنه.
3. اصمت، وكرر مرة بعد أخرى العبارة «حقاً؟ وبعد ذلك ما الذي حدث؟»
4. كرر أيضاً مرة بعد أخرى العبارة «ماري، ما هو السر في ذلك؟»
5. هل نبضي يتسارع؟ لماذا؟ لماذا لم أقل ذلك، لماذا لم أقل ذلك بصوتٍ عالٍ؟
6. هل امتلكت الحق بتقديم جواب؟
7. هل أحاول بأي وسيلة الدخول في نقاش؟ يجب العودة إلى المحادثة.
8. قلد الملازم كولمبو عندما يقول: «قد أكون بطيئاً إلى حد ما هنا، قد أكون أنا السبب، لكن...»

9. تحمل المسؤولية عن النتائج العاطفية.
10. لا تَلُمْ أيَّ شخص على أي شيء في أي وقت.
11. من الممكن إضافة قيمة من خلال تعريف المشكلة أكثر مما تضيفه من خلال حلها.
12. مجرد كون الزبون يطرح سؤالاً، لا يعني أن هذا هو السؤال الصحيح الذي يجب أن يقدَّم له الجواب.
13. لا تشعر بعدم الأمان.
قل لنفسك: «إذا لم أعرف الجواب، وكنت أنا المؤهل للإجابة، فعندئذٍ يكون هذا سؤالاً جيداً حقاً؛ دعني أحاول معالجته!»
14. هل يخبرني عقلي بشيء غير صحيح؟ إن عقلي سليم. دعنا نناقش الأمر.

اقتراحان أخيران
(الفصل 22)

1. تحدث مع زبونك الآن!
2. أخبر شريكك الرومانسي كم أنت تحبه. افعل ذلك اليوم!

ملاحظات ومراجع

الفصل 2: من هو الناصح الموثوق؟

مخططات «مستويات علاقة العمل» هي، جزئياً، من أفكار روبرت. ر. ميلر Robert R. Miller، وستيفن إ. هيمان Stephen E.Heiman بالاشتراك مع تاد توليجا Tad Tuleja، الواردة في كتاب Successful Large Management، من منشورات Henry Holt سنة 1991؛ الصفحة 56.

حكاية روبرت فوك ومايكل جوردان: مقالة بعنوان «Net Worth»، كتبها هنري لويس كيتز Henry Louis Gates في مجلة The New Yorker، بتاريخ 1 حزيران 1998، الصفحة 48.

حكاية بافِتْ مَنْكَرْ : Buffet - Munger مقابلة جرت بين وارن بافت وبيل غيتس، مجلة Furtune، 20 تموز 1998.

حكاية ماهوني شاتاك: Mahoney - Shutack مقابلة مع روب كالفورد Rob Galford جرت سنة 1999.

حكاية جيمس كيلي : James Kelly مقابلة مع تشارلي غرين Charlie Green جرت سنة 1999.

ريجينا م. بيزا : Regina M. Pisa مقابلة مع روب كالفورد Rob Galford جرت سنة 1999.

دراسة الطلاب وهيئة التدريس: مقالة بعنوان «Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relations : Trust and

«the Intuitive Auditor at Work» بقلم روديريك م. كرامر Roderick M. Kramer في كتاب: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research حرره روديريك م. كرامر، وتوم ر. تايلر Tom R.Tyler، من منشورات Sage Publications، سنة 1996.

الفصل 3: كسب الثقة

حكاية بيتر بياجيتي: مقابلة مع روب كالفورد، سنة 1999

طرفة ألان شوارتز: مقابلة مع ديفيد ميستر، سنة 2000

الفصل 4: كيف تسدي النصح؟

مفهوم الأداء الثنائي العاطفي مأخوذ من كتاب ألفه جيسوالد و. سالاكوز Jeswald W. Salacuse بعنوان: The Art of Advice، من منشورات Times Books، سنة 1994.

الفصل 5: قواعد الرومانسية: بناء العلاقات

روبرت سيالديني: كتاب Influence، من منشورات Quill، سنة 1989.

الفصل 6: أهمية المواصفات الملائمة

ديل كارينكي: كتاب How to Win Friends and Influence People

من منشورات Pocket Books، سنة 1982، الصفحة 33.

حكاية تيم وايت: لاحظها تشارلي كرين، سنة 1998.

حكا ديفيد نادلر: مقابلة مع تشارلي كرين، سنة 1999.

لمزيد من المعلومات عن الفرق بين كونك تقنياً وكونك مهنياً، راجع كتاب ديفيد ميستر بعنوان True Professionalism، من منشورات Free Press، سنة 1997.

حكاية ستيفاني ويذيرد: مقابلة مع تشارلي كرين جرت سنة 1999.

حكاية جو شيرمان: مقابلة مع روب كالفورد جرت سنة 1999.

الفصل 7: إخلاص أم تقنية؟

جيرالد م. واينبرغ Gerald M. Weinberg: كتاب The Secrets of Consulting، من منشورات Dorset House، سنة 1985.

حب الزبائن أو تحملهم: كتاب ديفيد ميستر بعنوان: True Professionalism، من منشورات Free Press، سنة 1997، الفصل 2.

الفصل 8: معادلة الثقة

أنجزت العمل الريادي لصياغة معادلة الثقة، طوال السنوات العشرين السابقة، الشركة الاستشارية Synectics، في كامبردج بولاية ماستشوستس. لكن الصيغة الواردة هنا هي من ابتكارنا.

لمناقشة اقتصاديات الزبائن الموجودين والجدد، انظر كتاب: The Loyalty Effect، من تأليف فريدريك ف. ريتشهيلد Frederick F. Reichheld. من منشورات HBS Publishing، سنة 1996.

الفصل 10: الارتباط

كتاب: You're Working Too Hard to Make the Sale

من تأليف: William Brooks and Thomas M. Travesano

من منشورات: Richard D. Erwin، سنة 1995

كتاب: First Things First, Simon & Schuster

من تأليف: Steven Covy, A. Roger Merill and Rebecca Merill، سنة 1994.

الفصل 11: فن الإصغاء

حكاية جاك وِلْسن مقتبسة من مقالة «Master of the M&A Universe»، مجلة Business Week، آذار 1997.

حكاية جيم كوبلاند: مقابلة مع روب كالفورد وتشارلي كرين، سنة 1999.

طوني اليساندرا، مؤلف The Dynamics of Effective Listning (شريط سمعي)،من انتاج Nightingale Conant، غير مؤرخ.

الفصل 14: الالتزام

المناقشة حول التعامل مع التوقعات تستند، جزئياً، إلى كتاب Flawless Consulting.، تأليف: Peter Block، من منشورات Jossey-Bass، الطبعة الثانية، سنة 1999.

الفصل 15: ما هي الصعوبات البالغة التي ينطوي عليها هذا الوضع؟

دراسة أجرتها صحيفة New York Times بعنوان: «I'm OK, You're Selfish»، كتبها أندرو ج. تشيرلين Andrew Cherlin، نشرت في Sunday Magazine بتاريخ 17 أكتوبر (تشرين الأول) سنة 1999.

الفصل 16: التفريق بين أنماط الزبائن

الدافع الرئيسي للزبون: ارجع إلى LIFO and Life Orientations Training، من تأليف Dr. Stuart Atkins، منشورات Stuart Atkins Beverly Hills, Calif.

الفصل 19: بناء الثقة على المهمة الحالية

كتاب ديفيد ميستر بعنوان: Managing the Professional Service Firm، من منشورات Free Press، سنة 1993.

الفصل 22: قائمة التأثيرات السريعة لكسب الثقة

حكاية ديفيد نادلر: مقابلة مع تشارلي كرين، سنة 1999.

ستيفاني ويذيرد: مقابلة مع تشارلي كرين، سنة 1999.

تعريف بالمؤلفين

■ **ديفيد هـ. مايستر David H. Maister** معروف على نطاق واسع بأنه أقوى حجة في العالم في مجال شركات الخدمات الإدارية والمهنية. وقد عمل طوال نحو عقدين من الزمن بتقديم النصح إلى الشركات في طيف واسع من المهن، شملت جميع المواضيع الاستراتيجية والإدارية.

لديڤيد خبرة عالمية في مجاله، وقد قضى زهاء 40 في المئة من وقته في أمريكا الشمالية، و30 في المئة في أوروبا الغربية، و30 في المئة في بقية أرجاء العالم.

وديڤيد مواطن بريطاني، وهو حاصل على درجات علمية من جامعة بيرمنغهام، ومدرسة لندن للعلوم الاقتصادية، ومدرسة هارڤرد لشؤون الأعمال، حيث كان أستاذاً مدة سبع سنوات.

هو مؤلف لاثنين من أكثر الكتب رواجاً هما:

- Managing the Professional Service Firm (1993) - True Professionalism (1997)

وهما ثامن وتاسع كتابين من تأليفه. وقد ترجم الكثير من مقالاته إلى اللغات الأوروبية الرئيسية (ومن ضمنها الروسية)، وكتبه متوفرة باللغات الألمانية، الإسبانية، الإندونيسية، الكورية، البولونية، الصربية ـ الكرواتية، والصينية.

يقيم في بوسطن، بولاية ماستشوستس. ويمكن الاتصال به:

بواسطة الهاتف: 5968 ـ 262 ـ 617

بواسطة البريد الإلكتروني: msn.com @ David-Maister عن طريق
موقع الويب: www.davidmaister.com

■ تشارلز هـ. غرين Charles H. Green مثقّف تنفيذي ومستشار في مجال استراتيجية الأعمال لصناعة الخدمات المهنية. وقد أسهم في تدريس برامج تعليم التنفيذيين بكلية Kellogg التابعة لجامعة نورث وسترن، وبكلية الدراسات العليا في الأعمال التابعة لجامعة كولمبيا، كما درّس هذا البرنامج في شركته التي اسمها Trusted Advisor Associates. وينصبّ عمله الحالي على طبيعة العلاقات المبنية على الثقة ضمن المنظمات، وعلى إدارة شركات الخدمات المهنية.

تخرج تشارلز من جامعة كولمبيا ومن مدرسة هارڤرد لشؤون الأعمال. وقد أمضى السنوات العشرين الأولى من حياته الوظيفية مع MAC Group ومع الشركة التي خلفتها، وهي Gemini Consulting، حيث شملت مهماته الاستشارات الاستراتيجية (في أوروبا والولايات المتحدة)، ونيابة رئاسة شركة Strategic Planning، ومجموعة من الأدوار القيادية في شركات أخرى. ألف العديد من البحوث، ونشر مقالات في مجلة: Harvard Business Review and Management Horizons.، وقد أسس مع روبرت كالفورد شركة Trusted Advisor Associates.، ويقيم في موريس تاون Morristown بولاية نيوجرسي، ويمكن الاتصال به:

بواسطة الهاتف: 1579 ـ 898 ـ 973

بواسطة البريد الإلكتروني: cgreen@trustedadvisor.com

عن طريق موقع الويب: WWW.trustedadvisor.com

■ **روبرت م. كالفورد Robert M. Galford** يعمل حالياً نائب مدير تنفيذي والمدير الرئيسي لشؤون العاملين في شركة Digitas Inc. وهي شركة خدمات مهنية رائدة في مجال الإنترنت، يعمل فيها أكثر من 1400 موظف. شارك طوال عدة سنوات في تدريس برامج تنفيذية في كلية الدراسات العليا في الأعمال التابعة لجامعة كولمبيا، وفي كلية Kellogg للدراسات العليا في الإدارة، التابعة لجامعة نورث وسترن، إضافة إلى تقديم استشارات إلى شركات الخدمات المهنية، وشركات التقانة (التكنولوجيا)، والمعاهد المالية.

أقام روبرت في كل من أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية، حيث عمل نائب رئيس MAC Group والشركة التي خلفتها Gemini Consulting. وقد مارس الأعمال القانونية في الشركة الدولية Curtis, Mallet - Prevost, Colt & Mosle، في نيويورك وواشنطن، ثم إنه عمل في إدارة الاستثمارات لمصلحة Citicorp.، وقد نشرت كتابات روبرت وتعليقاته في موضوع الإدارة في مجلة Boston Globe، كما أسهم ثلاث مرات في كتابة مقالات لمجلة Harvard Business Review. وهو حالياً عضو في مجالس مديري شركتي Forrester Research Inc، و Access Data Corporation. وهو يشارك أيضاً في مشروع الفيديو Talk about Change، الذي تبرز فيه الشخصية الكارتونية Dilbert.

تتضمن خلفيته العلمية دراسته في Liceo Segre بمدينة تورينو بإيطاليا؛ وحصوله على درجة B.A. في العلوم الاقتصادية والأدب الإيطالي من كلية Haverford؛ ودرجة ماجستير في إدارة الأعمال M.B.A. من جامعة هارفرد، وشهادة J.D. من Law Center بجامعة جورج تاون، حيث كان نائب رئيس تحرير مجلة The Tax Lawyer. يقيم روبرت مع عائلته في كونكورد بولاية ماستشوستس. ويمكن الاتصال به:

عن طريق البريد الإلكتروني: rgalford@tiac.net

كلمات شكر

يتعين علينا أولاً توجيه الشكر إلى أفراد عائلاتنا على الدعم الذي قدموه لنا، وعلى الدروس التي علمونا إياها عن أهمية علاقات الثقة (وعن فوائد الحصول على النصح الجيد!)

الشكر أيضاً للكثير من الزبائن الناصحين والمشاركين في ورشات عمل، وندوات، وبرامج تدريبية. فقد صبروا علينا، وحاولوا إيضاح أفكارنا ونقلها إلى الآخرين.

وقد أسهم كثير من الأشخاص، إسهاماً مباشراً، في مخطوطة هذا الكتاب أثناء تطويرها عبر سلسلة من المسوّدات. وقد استفدنا ثلاثتنا من الأفكار التي قدمتها زوجاتنا، ومن ثم فإننا نتوجه بشكرنا إلى كاثي Kathy، وروني Renée وسوزان Susan على ما قدموه من إسهامات جوهرية.

كانت جولي مكدونالد أوليري Julie MacDonald O'Leary، وهي مساعدة ديفيد ومديرة أعماله، الوحيدة، عدا المؤلفين، التي قرأت ونقدت جميع المسوّدات. وقد كانت تزودنا في كل مرحلة بمواد إضافية لا تقدر بثمن. ومن بين الكثيرين الذين قرؤا المخطوطة، كان باتريك ماك كنّا Patrick McKenna، وجيرالد ريسكين Gerald Riskin من Edge Group، كريمين جداً بوقتهما وأفكارهما. ونحن نعترف لهما بالجميل لإتاحتهما الفرصة لنا «لنستعير» أفضل أفكارهما.

والشكر موجه أيضاً إلى جون بتمان John Butman، الذي قدم مساعدات مشهودة لتشارلي وروبرت في بناء وتنظيم أفكارهما، وفي تقديم

إضافات إليها، وفي تناول موضوع الثقة الصعب. ولم يكن هذا كله إلاّ جزءاً من إسهامات أخرى لبتمان في الكتاب.

ويستحق منّا جون بارش John Barch ثناءً خاصاً لتشجيعه المبكر لتشارلي وروب على إخراج هذا الكتاب.

وإضافة إلى من ذكرنا، فقد تفضل الناصحون الموثوقون الممارسون، التالية أسماؤهم، بقراءة المخطوطة وتقديم بعض الأفكار:

Fiona Czeriawska, Tom Colleton, David Gaylin, Candace Haris, Marco Materazzi, Jon Moynihan, Scott Parker, Frances Sacker, Chris Starret, Robbie Vorhaus.

وأخيراً، يطيب لنا إسداء الشكر إلى الأشخاص الذين تكرموا بإجراء مقابلات معنا وإطلاعنا على خبراتهم، ومن ضمنهم:

Peter Biagetti, George Colony, Jim Copeland, Jim Kelly, Richard Mahoney, David Nadler, Regina M. Pisa, Alan Schwartz, Joe Sherman, Stephanie Weathered, Tim White, Digitas Inc.

الفهرس

المستشار الموثوق

« يرسم كتاب المستشار الموثوق خريطة تبين الطريق الذي يجب أن يسلكه أولئك الذين يسعون إلى تطوير علاقات خاصة صادقة بزبائنهم».

ـ كارل ستيرن، المدير التنفيذي الرئيسي لمجموعة Boston Consulting Group.

«الثقة هي المفتاح الذي يمكنه فتح حوار لا يقدر بثمن مع زبائنك. ودلنا كتاب المستشار الموثوق على طريقة بناء العلاقات التي يمكن أن تدوم إلى الأبد».

ـ جيمس إ. كوبلاند جونيور، المدير التنفيذي الرئيسي لشركة Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohamatsu

«قدَّم المؤلفون مرشداً سهل القراءة يساعدنا على معالجة موضوع يشغل مركز الصدارة لدى جميع شركات الخدمات المهنية. إنهم يقدمون نصيحة حساسة وعملية، وهذا يجعل مركبات الثقة تبدو واضحة وسهلة لا صعوبة فيها. هذا الكتاب سهل القراءة والاستعمال، وكثيرٌ من القوائم الواردة فيه بالغة القيمة. إنني أشجع شركائي على قراءته وإبقاءه قريباً من متناولهم».

ـ مايكل بريي، التنفيذي الرئيسي في Clifford Chance

«لقد كانت المفاهيم الواردة في المستشار الموثوق هي التي استرشدنا بها في تطوير شركتنا ـ وقد نجحت هذه المفاهيم».

ـ جورج كولوني، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي Forrester Research

«سيجعل المستشار الموثوق أي ناصح أكثر فعالية في الفوز وفي تقديم الخدمات لعمل الزبائن. هذا الكتاب من النوع الذي يجب أن يقرأه كل من يعمل في شركات الخدمات المهنية».

ـ توماس و. واطسون، مدير التنمية الرئيسي في Omnicon Group Inc

«يقدم لنا هذا الكتاب أفكاراً، لا تقدر بثمن، تمكن المرء من أن يصبح، والأهم من ذلك، أن يظل، ناصحاً موثوقاً، ولعمري إن هذه الأفكار سبب رئيسي للنجاح في مجموعة واسعة من المهن».

ـ هوارد ج. پاستر، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي في Hill and Knowlton

«هذا إسهام كبير في مجال المهن الاستشارية؛ إنه يلقي نظرة واضحة جداً وإنسانية الطابع على ما يفرق المستشار العظيم الصادق عن المستشار الجيد. سيكون هذا الكتاب مادة قيمة للمهني الجديد والمتمرس على حد سواء».

ـ جون لينش، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي في Towers Perrin

موضوع الكتاب : إدارة الأعمال/إدارة الأفراد

موقعنا على الانترنت:

http://www.obeikanbooks.com